



Kauno technologijos universitetas

Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams Panevėžio miesto gamybinėse įmonėse raiška

Baigiamasis magistro studijų projektas

Rita Aleksandravičienė

Projekto autorė

Prof. dr. Remigijus Bubnys

Vadovas

Panevėžys, 2022



Kauno technologijos universitetas

Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams Panevėžio miesto gamybinėse įmonėse raiška

Baigiamasis magistro studijų projektas

Vadyba (6211LX035)

Rita Aleksandravičienė

Projekto autorė

Prof. dr. Remigijus Bubnys

Vadovas

Recenzentas / Recenzentė

Panevėžys, 2022



Kauno technologijos universitetas

Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

Rita Aleksandravičienė

Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams Panevėžio miesto gamybinėse įmonėse raiška

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

1. baigiamąjį projektą parengiau savarankiškai ir sąžiningai, nepažeisdama kitų asmenų autoriaus ar kitų teisių, laikydamasi Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymo nuostatų, Kauno technologijos universiteto (toliau – Universitetas) intelektinės nuosavybės valdymo ir perdavimo nuostatų bei Universiteto akademinės etikos kodekse nustatytų etikos reikalavimų;
2. baigiamajame projekte visi pateikti duomenys ir tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti teisėtai, nei viena šio projekto dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar elektroninių šaltinių, visos baigiamojo projekto tekste pateiktos citatos ir nuorodos yra nurodytos literatūros sąrašė;
3. įstatymų nenumatytų piniginių sumų už baigiamąjį projektą ar jo dalis niekam nesu mokėjusi;
4. suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo ar kitų asmenų teisių pažeidimo faktui, man bus taikomos akademinės nuobaudos pagal Universitete galiojančią tvarką ir būsiu pašalinta iš Universiteto, o baigiamasis projektas gali būti pateiktas Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai nagrinėjant galimą akademinės etikos pažeidimą.

Rita Aleksandravičienė

Patvirtinta elektroniniu būdu



Kauno technologijos universitetas
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

TVIRTINU
TVKC vadovė
Doc. dr. Nida Kvedaraitė

Baigiamojo magistro projekto užduotis

Diplomantui **Rita Aleksandravičienei**

Baigiamojo projekto tema (lietuvių kalba) Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams Panevėžio miesto gamybinėse įmonėse raiška

Baigiamojo projekto tema (anglų kalba) Expression of Employee Resistance for Change in Manufacturing Companies in Panevėžys City


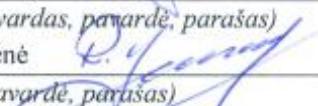
Patvirtinta 2021 m. lapkričio 19 d. dekanu potvarkiu Nr. V25-13-34

Parengto baigiamojo projekto įkėlimo į Moodle aplinką terminas iki 2022 m. sausio 5 d.

Duomenys, reikalavimai ir sąlygos baigiamajam projektui: pirminiai ir antriniai šaltiniai; autoriniai tyrimo instrumentai ir skalės; magistro baigiamasis projektas turi atitikti KTU Rašto darbų rengimo metodinius nurodymus.

Baigiamojo projekto užduotys / uždaviniai, kurie turi būti atskleisti projekte

1. Išanalizuoti pokyčių organizacijoje sampratos turinį, identifikuojant pagrindines pasipriešinimo pokyčiams priežastis
2. Atskleisti darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams raiškos tendencijas personalo vadovų patirčių aspektu
3. Išanalizuoti darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams Panevėžio miesto gamybinėse įmonėse raiškos tendencijas

Vadovas prof. dr. Remigijus Bubnys 
(vadovo pareigos, vardas, pavardė, parašas)
Užduotį gavau Rita Aleksandravičienė 
(studento vardas, pavardė, parašas)

2021 m. lapkričio 29 d.

Rita Aleksandravičienė. Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams Panevėžio miesto gamybinėse įmonėse raiška. Magistro studijų baigiamasis projektas / vadovas / prof. dr. Remigijus Bubnys; Kauno technologijos universitetas, Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypčių grupė): vadyba, socialiniai mokslai (verslo ir viešoji vadyba).

Reikšminiai žodžiai: pokyčiai organizacijoje, pasipriešinimas pokyčiams, pasipriešinimo priežastys, įveikos strategijos.

Panevėžys, 2022. 66 p.

Santrauka

Pokyčiai organizacijoms sukelia iššūkių, kurią strategiją geriausia pasirinkti, kaip planuoti, priimti, valdyti pokyčius. Žinojimas, kaip prisitaikyti prie pokyčių, ne tik apibrėžia organizacijos ilgaamžiškumą ir sėkmę, bet ir užtikrina organizacinę gerovę, atitinkančią tvaraus vystymosi tikslus (Fabio, Duradoni, 2020). Tvarūs organizaciniai pokyčiai yra labai svarbūs vystymuisi, organizacijos, veikiančios nuolat kintančioje aplinkoje, augimui, sėkmei ir išlikimui. *Darbo problema*. Žmonės nesipriešina pokyčiams. Priešingai, jie priešinasi netikrumui ir galimiems rezultatams, kuriuos sukelia pokyčiai (Bierwolf, 2019). Svarbus sėkmės veiksnys pokyčių realizavimui yra tai, kiek žmonės sugeba formuoti pokyčius arba juos įtraukti į savo elgesį ir darbą. Darbo problema formuluojama klausimu – *kaip pasireiškia darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams?*

Darbo objektas - pasipriešinimas pokyčiams. Pastarasis atskleidžiamas per darbo tikslą, kuriuo siekiama išanalizuoti darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams raišką, organizacijos pokyčių kontekste. Suformuluoti tokie darbo uždaviniai: išanalizuoti pokyčių organizacijoje sampratos turinį, identifikuojant pagrindines pasipriešinimo pokyčiams priežastis; atskleisti darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams raiškos tendencijas personalo vadovų patirčių aspektu; išanalizuoti darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams Panevėžio miesto gamybinėse įmonėse raiškos tendencijas.

Darbe atlikta mokslinės literatūros analizė, kurioje išanalizuotos ir pateikiamos pokyčių sampratos, pasipriešinimo pokyčiams raiškos teorinės išvalgos. Įvardijamos darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams sąlygojančios priežastys. Pristatomos pasipriešinimo pokyčiams valdymo strategijos ir būdai. Atliktas tyrimas pagrįstas kiekybinio ir kokybinio tyrimo metodais. Kiekybinio tyrimo instrumentas – anketa, skirta atskleisti organizacijos pokyčių metu identifikuotas darbuotojų patirtis. Pateikiama kokybinio tyrimo aprašomoji turinio analizė.

Teorinis darbo reikšmingumas. Norint išsiaiškinti pasipriešinimo pokyčiams sampratą, pasipriešinimo pokyčiams priežastis bei įveikos strategijas, buvo analizuojama naujausia mokslinė literatūra. Pateiktos pasipriešinimo pokyčiams teorinės išvalgos, įvardintos pasipriešinimo pokyčiams pagrindinės priežastys, apžvelgtos pasipriešinimo pokyčiams valdymo strategijos.

Praktinis darbo reikšmingumas. Parengti kokybinio ir kiekybinio tyrimo instrumentai, įgalinantys atskleisti darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams raišką. Gauti tyrimų rezultatai parodo darbuotojų požiūrį į organizacijoje vykdomus pokyčius, dominuojančią reakciją į pokyčius, pojūčius, susijusius su vykdomais pokyčiais. Gauti rezultatai sudaro sąlygas įvertinti pasipriešinimą ir pritaikyti tinkamas pasipriešinimo įveikimo priemones.

Rita Aleksandravičienė. Expression of Employee Resistance for Change in Manufacturing Companies in Panevėžys City. Master's Final Degree Project / Manager/ Professor Dr. Remigijus Bubnys; Panevėžys Faculty of Technologies and Business, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): Management, Social Sciences (Business and Public Administration).

Keywords: changes in the organization, resistance to change, reasons for resistance, overcoming strategies.

Panevėžys, 2022. 66 pages.

Summary

Changes create challenges for organizations, which strategy is the best, how to plan, accept, manage changes. Knowing how to adapt to change not only defines the longevity and success of the organization but also ensures organizational prosperity in line with the Sustainable Development Goals (Fabio, Duradoni, 2020). Organizational changes are crucial for the development, growth, success, and survival of organizations operating in an ever-changing environment. *The problem raised by this work*. People are not opposed to change. On the contrary, they oppose uncertainty and possible results caused by changes (Bierwolf, 2019). The problem of work is formulated: *how does workers' resistance to change manifest itself?*

The object of the work is resistance to change. The latter is revealed through the purpose of the work, which aims to analyze the expression of workers' resistance to change, in the context of organizational changes. The following work tasks have been formulated: to analyze the concept of change in the organization, identifying the main reasons for resistance to change; to reveal trends in the expression of workers' resistance to change in terms of the experience of personnel managers; to examine the trends in the expression of resistance to changes among the employees of production companies in Panevėžys.

The work carried out an analysis of scientific literature, which examines and presents theoretical insights into the concepts of change and the expression of resistance to change. The reasons for workers' resistance to change are identified. Strategies and methods for managing resistance to change are revealed in this work as well. The study carried out is based on quantitative and qualitative methods. Quantitative research instrument – a questionnaire designed to disclose the experience of employees identified during changes in the organization. A descriptive analysis of the content of the qualitative study is provided.

The theoretical significance of the work. To clarify the concept of resistance to change, the reasons for resistance to change, and the strategies of overcoming, the latest scientific literature was analyzed. Theoretical insights on resistance to change were provided, the main causes of resistance to change were identified, and strategies for managing resistance to change were reviewed.

The practical significance of the work. Qualitative and quantitative research instruments have been developed to reveal the expression of resistance of employees to changes. The results of the research show the employees' attitude towards changes in the organization, the dominant reaction to changes, the sensations associated with the changes being carried out. The results obtained allow the assessment of the resistance and the adoption of appropriate measures to overcome resistance.

Turinys

Lentelių sąrašas	8
Paveikslų sąrašas	9
Įvadas.....	10
1. Pokyčiai organizacijoje kaip pagrindinis sėkmingos veiklos veiksnys	13
1.1. Pokyčių organizacijoje samprata	13
1.2. Darbuotojų įtraukimas į pokyčių iniciavimą ir valdymą: reakcijų į pokyčius elgesio tendencijos	16
2. Pasipriešinimo pokyčiams raiška organizacijose: teorinės išvalgos	19
2.1. Pasipriešinimo pokyčiams samprata.....	19
2.2. Pasipriešinimo pokyčiams lygmenys ir dinamika	22
2.3. Pasipriešinimo pokyčiams pagrindinės priežastys	25
3. Pasipriešinimo pokyčiams valdymo organizacijoje strategijos ir būdai	34
4. Pasipriešinimo pokyčiams organizacijoje raiška darbuotojų išgyventų patirčių kontekste: kokybinio ir kiekybinio tyrimo rezultatai ir analizė	37
4.1. Tyrimo metodologija	37
4.2. Tyrimo rezultatų analizė	42
Išvados	65
Rekomendacijos	66
Literatūros sąrašas	67
Informacijos šaltinių sąrašas	75
Priedai.....	76
1 priedas. Klausimynas.....	76
2 priedas. Apskaičiuotų tyrimo duomenų, taikant aprašomosios statistikos metodus, rezultatai...	82
3 priedas. Palyginimo tarp lyčių ir pojūčių pokyčių metu koreliacijos rezultatai	104
4 priedas. Pojūčių pokyčių metu koreliacijos rezultatai	105
5 priedas. Pasipriešinimo mažinimo priemonių koreliacija	108

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Pokyčių sampratos turinys (sudaryta darbo autorės)	13
2 lentelė. Darbuotojo intensyvus atsparumas pokyčiams (sudaryta darbo autorės, Bierwolf, 2019)	16
3 lentelė. Organizacijos ypatumų įtaka darbuotojų pasipriešinimui pokytis (sudaryta darbo autorės, Bierwolf, 2019).....	17
4 lentelė. Pasipriešinimo sampratos turinys (sudaryta darbo autorės).....	20
5 lentelė. Vadovo įtaka darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams intensyvumui (sudaryta darbo autorės Fabio, Duradoni, 2020).....	28
6 lentelė. Pasipriešinimo pokyčiams įveikimo būdai (sudaryta darbo autorės, Valackienė, 2015) ..	34
7 lentelė. Kiekybinio tyrimo instrumentarijus (sudaryta darbo autorės).....	38
8 lentelė. Kokybinio tyrimo instrumentarijus (sudaryta darbo autorės).....	39
9 lentelė. Įmonių sąrašas imties apskaičiavimui (sudaryta darbo autorės).....	40
10 lentelė. Pokyčių organizacijoje proceso raiška.....	43
11 lentelė. Dominuojanti darbuotojų reakcija į pokyčius.....	45
12 lentelė. Darbuotojų pojūčiai dėl vykdomų pokyčių.....	49
13 lentelė. Organizacijos darbuotojų grupių suinteresuotumas vykdyti pokyčius	50
14 lentelė. Veiksniai, veikiantys darbuotojų suinteresuotumą dalyvauti įgyvendinant pokyčius	51
15 lentelė. Veiksniai, ribojantys darbuotojų dalyvavimą įgyvendinant pokyčius	53
16 lentelė. Organizacijos galimybes įgyvendinti pokyčius	54
17 lentelė. Organizacijos ir jos darbuotojų galimybės žinojimą paversti praktika.....	57
18 lentelė. Organizacijoje taikomos priemonės reikalingos įgyvendinti pokyčius	57
19 lentelė. Pasipriešinimo pokyčiams mažinimo priemonės	58
20 lentelė. Veiksniai, padedantys sėkmingai įgyvendinti pokyčius	60
21 lentelė. Lyčių ir pasipriešinimo pokyčiams koreliacija	62
22 lentelė. Darbuotojų pojūčių koreliacija	63
23 lentelė. Pasipriešinimo mažinimo priemonių koreliacija	64

Paveikslų sąrašas

1 pav. E. Kubler-Ross pokyčio kreivė (sudaryta darbo autorės pagal Soh ir Yi, 2016).....	23
2 pav. Strategijos pasipriešinimo priežastims mažinti (Aršauskaitė ir Drejeris, 2016).....	35
3 pav. Užimamos pareigos	41
4 pav. Darbo stažas įmonėje	42
5 pav. Kaip dažnai organizacijoje įgyvendinami pokyčiai?	43
6 pav. Vadovybė traktuoja pokyčius organizacijos strateginio vystymosi kontekste	44
7 pav. Organizacijos darbuotojų informuotumas apie pokyčius ir jų svarbą	44
8 pav. Pasyvios grupės elgesio raiška.....	46
9 pav. Nekryptingos grupės elgesio raiška	47
10 pav. Pristatikančios grupės elgesio raiška	47
11 pav. Inovatyvios grupės elgesio raiška	48
12 pav. Dominuojantys darbuotojų pojūčiai.....	49
13 pav. Darbuotojų grupių suinteresuotumas vykdyti pokyčius	51
14 pav. Veiksniai, veikiantys darbuotojų suinteresuotumą dalyvauti įgyvendinant pokyčius	52
15 pav. Veiksniai, ribojantys darbuotojų dalyvavimą įgyvendinant pokyčius.....	54
16 pav. Organizacijos galimybes įgyvendinti pokyčius	56
17 pav. Organizacijos ir jos darbuotojų galybės žinojimą paversti praktika.....	57
18 pav. Organizacijoje taikomos priemonės reikalingos įgyvendinti pokyčius	58
19 pav. Pasipriešinimo pokyčiams mažinimo priemonės.....	59
20 pav. Veiksniai, padedantys sėkmingai įgyvendinti pokyčius	61

Įvadas

Temos aktualumas ir naujumas. Norint įveikti sparčius ir nuolatinius rinkos pokyčius, labai svarbu mažinti pasipriešinimą pokyčiams. Didėjanti globalizacija, spartūs technologiniai pokyčiai, konkurencija, kultūrinių vertybių pokyčiai, didesnė socialinė atsakomybė ir poveikis aplinkai skatina daugumą šių pokyčių (Muluneh, Gedifew, 2018). Pokyčiai organizacijoms, kaip teigia Svirskienė (2005), sukelia iššūkių, kurią strategiją geriausia pasirinkti, kaip reikia priimti, valdyti pokyčius. Žinojimas, kaip prisitaikyti prie pokyčių, ne tik apibrėžia organizacijos ilgaamžiškumą ir sėkmę, bet ir užtikrina organizacinę gerovę, atitinkančią tvaraus vystymosi tikslus (Fabio, Duradoni, 2020). Tvarūs organizaciniai pokyčiai yra labai svarbūs vystymuisi, organizacijos, veikiančios nuolat kintančioje aplinkoje, augimui, sėkmei ir išlikimui.

Lewin įvedė pasipriešinimą kaip sistemų koncepciją, siūlydamas ne bandyti suprasti situaciją sutelkiant dėmesį į vieną arba du elementus atskirai, bet apsvarstyti visumą (Burnes, Cooke, 2012). Lewin lauko teorijoje teigiama, kad įmanoma suprasti, prognozuoti ir suteikti pagrindą individų ir grupių elgsenos kaitai, sukuriant gyvybės erdvę, apimančią psichologines jėgas, darančias įtaką jų elgsenai tam tikru laiko momentu. Aktualumo kriterijus buvo tai, kad jo požiūris į pokyčius turėtų padėti asmenims ir grupėms suprasti ir pertvarkyti savo suvokimą apie juos supantį pasaulį. Higgs, Rowlan (2011) teigia, kad pokyčių fenomenas (kaip ir dauguma organizacinių reiškinių) reikalauja savo studijų metodo, kuris sujungia akademinį griežtumą su praktiniu aktualumu. Schweiger, Stouten, Bleijenbergh (2018), atkaklumas yra labai svarbus, nes laikas nuo laiko ir bet kuriame permainų proceso etape labai tikėtinas organizacinių narių pasipriešinimas. Turime plėsti savo dinamišką supratimą apie kliūtis, trukdančias efektyviems pokyčiams, kad įgytume daugiau kompetencijos sėkmingai valdyti pokyčius. Lewin pastebėjo, kad planuojamais pokyčiais visų pirma siekiama pagerinti organizacijos žmogiškosios pusės veikimą ir veiksmingumą įgyvendinant dalyvaujamasias, grupines ir komandines pokyčių programas (Burnes, 2004).

Mokslinis ištirtumas. Per pastaruosius 60 metų (Georgalis, Samaratunge, Kimberley, Lu, 2014) pasikeitė pasipriešinimo iš pradinės konceptualizacijos kaip sisteminio barjero į labiau individualius ir psichologiškai pagrįstus procesus, kuriais grindžiamas neigiamas atsakas į pokyčius. Individualus pasipriešinimo konceptualizavimas yra labai sudėtingas, apimantis pažinimo, emocinius ir elgsenos atsparumo matmenis (Oreg, 2006; Piderit, 2000). Pozityvizmas prieš postmodernistinį pasipriešinimo požiūrį (Ford ir kt., 2010), pasipriešinimas kaip kognityvinės ir kultūrinės schemos bei požiūrio restruktūrizavimo rezultatas pateikia psichoterapinį atsparumo vaizdą (Goldstein, 1989). Sutinkamas požiūris į atsparumą kaip valdymo mechanizmą (Ford, 2010) ir atsparumą kaip pokyčių sukėlėjo veikimo ir neveikimo rezultata.

Pasak Pundzienės ir Duobienės (2006), žmonės, dirbantys organizacijoje, pirmieji susiduria su organizaciniais pokyčiais. Konkretus pokytis yra suvokiamas ir tada sukelia tam tikras emocijas, o vėliau ateina sprendimas reaguoti į pokyčius. Pasak Schweiger ir kt. (2018), literatūra apie organizacinius pokyčius ir pasipriešinimą pokyčiams yra prieštaringa. Svarbu pagerinti supratimą apie tai, kaip pasipriešinimas veikia organizacinius pokyčius, pateikiant nuoseklią sistemos dinamikos perspektyvą. Apskaičiuota, kad organizacijos pastangų pokyčių, kurie nepavyktų, tiksliai dalis svyruoja nuo 50 % iki 80 % ir apima tikslų 70 % (Schweiger, ir kt. 2018). Pasipriešinimą pokyčiams įvardija kaip elgesį, kuris skirtas apsaugoti individą nuo realaus ar įsivaizduojamo pokyčio poveikio. Pokyčiai turi tiek techninį, tiek socialinį matmenį ir problemos dažniausiai kyla tada, kai socialiniai aspektai nėra nagrinėjami. Atkreipiamas dėmesys į tai, kad be pokyčių, nėra jokios

pažangos. Tačiau žmonės, dirbantys konkrečioje įmonėje, nesidžiaugia pokyčiais, ir svarbiausi, aukščiausias pareigas užimantys individai gali labiausiai tam priešintis. Sprendimas tiems, kurie valdo pokyčius, yra išsiaiškinti, kaip pokyčius interpretuoja darbuotojai.

Darbo problema. Pokyčiai vyksta neišvengiamai, pasipriešinimas analogiškai neišvengiamas, todėl svarbu atskleisti pasipriešinimo pokyčiams psichologines priežastis. Kotter (2007 m.) teigė, kad pagrindinės pokyčių įgyvendinimo problemos yra žmonių elgesio keitimas. Žmonių elgesys yra matoma išraiška, bet vertybinis pasipriešinimas vyksta tyliai (Yushak, Dolah, Bakar, 2018). Žmonės nesipriešina pokyčiams. Priešingai, jie priešinasi netikrumui ir galimiems rezultatams, kuriuos sukelia pokyčiai (Bierwolf, 2019). Svarbus sėkmės veiksnys pokyčių realizavimui yra tai, kiek žmonės sugeba formuoti pokyčius arba juos įtraukti į savo elgesį ir darbą. Pastebimas atotrūkis tarp faktų žinojimo ir veiksmų. Keisti elgesį vadinasi mokytis ir taikyti kasdieninėje praktikoje. Darbo mokslinė problema formuluojama klausimu – *kaip pasireiškia darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams?*

Darbo objektas – pasipriešinimas pokyčiams.

Darbo tikslas – išanalizuoti darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams raišką organizacijos pokyčių kontekste.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti pokyčių organizacijoje sampratos turinį, identifikuojant pagrindines pasipriešinimo pokyčiams priežastis.
2. Atskleisti darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams raiškos tendencijas personalo vadovų patirčių aspektu.
3. Išanalizuoti darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams Panevėžio miesto gamybinėse įmonėse raiškos tendencijas.

Darbo metodai:

Duomenų rinkimo metodai: Mokslinės literatūros analizė, kurioje išanalizuotos ir pateikiamos pokyčių sampratos, pasipriešinimo pokyčiams raiškos, teorinės išvalgos. Įvardijamos darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams sąlygojančios priežastys. Pristatomos pasipriešinimo pokyčiams valdymo strategijos ir būdai. Apklausa raštu, taikant kiekybinio tyrimo instrumentą – klausimyną. Kokybinio tyrimo – pusiau struktūruotas interviu. *Duomenų analizės metodai:* kiekybinio tyrimo rezultatų aprašomoji statistika (vidurkiai, procentiniai dažniai, koreliacinė analizė). Kokybinio tyrimo – turinio (kontent) analizė.

Teorinis darbo reikšmingumas. Pokyčiai organizacijoje šiuo metu tampa neatskiriama veiklos dalis. Vykdam pokyčius, neišvengiamai susiduriama su darbuotojų pasipriešinimu pokyčiams. Norint išsiaiškinti pasipriešinimo pokyčiams sampratą, pasipriešinimo pokyčiams priežastis bei įveikos strategijas, buvo analizuojama naujausia mokslinė literatūra. Pateiktos pasipriešinimo pokyčiams teorinės išvalgos, įvardintos pasipriešinimo pokyčiams pagrindinės priežastys, apžvelgtos pasipriešinimo pokyčiams valdymo strategijos.

Praktinis darbo reikšmingumas. Parengti kokybinio ir kiekybinio tyrimo instrumentai, įgalinantys atskleisti darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams raišką. Gauti tyrimų rezultatai parodo darbuotojų požiūrį į organizacijoje vykdomus pokyčius, dominuojančią reakciją į pokyčius, pojūčius, susijusius

su vykdomais pokyčiais. Gauti rezultatai sudaro sąlygas įvertinti pasipriešinimą ir pritaikyti tinkamas pasipriešinimo įveikimo priemones.

Konferencijoje skaitytas pranešimas:

Aleksandravičienė, Rita. Pasipriešinimo pokyčiams psichologinių priežasčių analizė ir įveikos strategijos. Studentų mokslinių darbų konferencija „Technologijų ir verslo aktualijos – 2021“. Panevėžys: Kauno technologijos universitetas Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas, 2021 m. balandžio 23 d.

1. Pokyčiai organizacijoje kaip pagrindinis sėkmingos veiklos veiksnys

Organizacijos pokyčių valdymas, pasak Petrauskaitės ir Korsakienės (2020), vadinamas tikslingu procesu, kai organizuojama bei koordinuojama žmonių kolektyvo veikla. Efektyvios organizacijos pokyčius įvardina palankiu ir itin naudingumu dalyku, kaip galimybę adaptuotis besikeičiančioje, nestabilioje verslo aplinkoje.

1.1. Pokyčių organizacijoje samprata

Autoriai skirtingai pateikia pokyčių apibūdinimus. Fullan (1998) teigia, kad „pokyčiai – tai nesibaigiantys pasiūlymai, atsirandantys nuolat besikeičiančiomis sąlygomis“. Vieni autoriai (Svirskienė, 2005, Petrauskaitė ir Korsakienė 2020), pokyčius įvardija, kaip procesą, vykstantį organizacijoje. Kiti autoriai (Šimanskienė, 2001, Piktornaitė, 2005), pokyčius traktuoja it neišvengiamą reiškinį, darantį įtaką organizacijos strategijai, struktūrai, kultūrai. (Beal, Stavros, Cole, 2013) išskiriami į procesą orientuoti pakeitimai apima gamybos procesus ir tai, kaip organizacijos kuria, organizuoja ar platina produktus ar paslaugas bet koku organizaciniu lygmeniu. Lentelėje pateikta įvairių autorių pokyčių samprata (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Pokyčių sampratos turinys (sudaryta darbo autorės)

Autorius, metai	Pokyčių samprata
Zakarevičius (2006, 183 p.)	„Pokyčių numatymas jų galimų neigiamų pasekmių eliminavimas bei teigiamų privalumų panaudojimas“.
Videikienė, Šimanskienė (2013, 342 p.)	„Nuoseklus ir sistemingas procesas, kuriuo siekiama sklandaus organizacijos perėjimo į pageidaujamą būseną. Jis apima pokyčių numatymą, įvertinimą, pasiruošimą juos priimti ar inicijuoti bei organizacijos gebėjimą valdyti įvairių pokyčių poveikį, jų teigiamas ir neigiamas pasekmes“.
Šimanskienė (2001, 13 p.)	„Vykdamas reformas organizacijose pažeidžiami tradiciniai valdymo modeliai ir metodai, kurių vadovai buvo išmokę, kas sukelia patiems vadovams diskomfortą (prieštaravimas tarp žinomo stabilumo ir nežinomos, bet viliojančios ateities), kita vertus, atsiranda darbuotojų pasipriešinimas“.
Petrauskaitė K., Korsakienė R. (2020, 2p.)	„Pokyčių valdymas gali būti apibrėžiamas kaip tikslingas procesas, organizuojant žmonių kolektyvą bei koordinuojant jų veiklą“.
Piktornaitė (2005, 2 p.)	„Analizuojant pokyčius vykstančius organizacijose, galima teigti, kad ateityje greta ekonominių, organizacinių uždavinių, modernioje organizacijoje aktualūs bus ir socialiniai klausimai, kurių esminiai yra šie: organizacija taps neatsiejama, organiška kiekvieno jos darbuotojo gyvenimo dalimi, jo antrąja šeima, antraisiais namais“.
Hurn (2012, 41 p.)	„Planuotas tikslas pakeisti organizacijos dabartinę padėtį norima kryptimi, atsakant į naujus iššūkius ir galimybes. Jis apima naujos vizijos suprojektavimą, plačios apimties konsultacijas su visų lygmenų darbuotojais, pasipriešinimo pokyčiams įveikimą“.
Grybienė ir Šimbelis (2010, 68 p.)	„Pokyčiai organizacijoje yra „organizacijos pastangos atsinaujinti ir pereiti nuo tradicinės struktūros prie naujo dinaminio modelio, kuris padėtų žmonėms išreikšti savo kūrybines galias, energiją bei išvalgą; taip pat skatintų tobulinimąsi bei gerą nuotaiką“.
Robbins (2006)	„Procesas, kurio metu žmogaus elgesys sąmoningai keičiasi, kai organizacijos tikslai orientuoti į tam tikras permainas“.

Pokyčių sampratos turinys atsiskleidžia per darbuotojus ir struktūras. Į žmones orientuoti pokyčiai yra pokyčiai, kurie turi įtakos darbuotojų požiūriui, elgesiui, įgūdžiams ar veiklos rezultatams. Struktūriniai pokyčiai yra pokyčiai, susiję su organizacijų veikimu ir įvairių organizacijų darbo dalių arba elementų santykiais. Struktūriniai pokyčiai apima administracinių procedūrų ir valdymo sistemų hierarchiją (Beal, ir kt., 2013).

Pasak Magalinskės, Korsakienės (2020), pirmiausia akcentuojamas veiksmas dėl pokyčio. Jis apibrėžiamas procesu, kurio metu vyksta pokyčiai. Vėliau seka pokyčio tikslo suvokimas – dėl ko vyksta planuojami ir vykdomi pokyčiai. Organizacinių pokyčių proceso metu tenka keisti įprastus darbo metodus, tikslus, organizacijos misiją, viziją, veiklos laukus (Bejinariu, 2017), veiklos vykdymo priemones ir strategijas (Shin, 2012). Pokyčiai sąlygoja organizacijos prisitaikymą prie išorinėje aplinkoje vykstančios kaitos, užsibrėžtų tikslų, vykstančių procesų (Videikienė ir Šimanskienė, 2014), sukuriama naujos galimybės organizacijai, gerinti produktyvumą ir didinti konkurencingumą (Korsakienė, 2017). Pateikiamose organizacinių pokyčių apibrėžtyse sutelkiamas dėmesys į pokyčių poveikio lauką. Nurodoma, kad pokyčiai organizacijose vyksta sinergiškai tiek organizacijos, tiek individo lygmeniu (Magalinskė, Korsakienė, 2020).

Serban, Aviana, Popescu (2020), išskiria pokyčių tipus, kurie gali būti: atsirandantys (netikėti) pokyčiai – atsiranda dėl nenumatytų įvykių, kuriuos reikia pakeisti; planuojami pokyčiai – apgalvoti pokyčiai, mąstymo ir veiksmų sąmoningas rezultatas. Pagal tęstinumą išskiriamas epizodinis pakeitimas – pastarasis būna atsitiktinis, nenuolatinis. Nuolatinis pokytis – tai nuolatinis, evoliucinis pokytis, kitaip sakant, nedideli pakeitimai, kurie keičia tam tikrus nedidelius aspektus ir siekia pagerinti dabartinę padėtį, tačiau išlaiko bendrą darbo sistemą (Prediscan, Bradutanu, Roiban, 2013). Antras pokyčių tipas yra strateginiai, transformaciniai, revoliuciniai. Tai radikalūs pokyčiai, kai organizacija visiškai pakeičia savo sistemą iš esmės, ieškodama naujo konkurencinio pranašumo ir darydama įtaką pagrindiniams organizacijos pajėgumams (Georgalis, Samaratunge, Kimberley, 2014).

Kalbant apie vidinius inovacijų veiksnius, išryškėjo veiksniai: individualus, grupės, padalinio ir organizacijos lygmuo. Individualaus lygio veiksmų pavyzdžiai yra vadovo savybės ir darbuotojų požiūris. Grupės lygmens veiksniai, be kita ko, apima komandinio darbo kokybę inovacijų projektuose ir aukščiausios vadovybės komandos įvairovę. Inovacijas lemiantys veiksniai vieneto lygmeniu apima rinkos tyrimų priemones ir verslo padalinių žinių valdymo sistemas. Organizacijos lygmens veiksniai apima organizacinę kultūrą ir įmonės dydį. Daugelis šių vidaus veiksmų gali būti sąmoningai paveikti siekiant optimizuoti įmonės inovacijų veiklą, o kai kuriems kitiems veiksmams, pavyzdžiui, įmonės dydžiui ir aukščiausios vadovybės komandos įvairovei, trumpuoju laikotarpiu vargu ar gali būti daroma įtaka siekiant sustiprinti įmonės inovacijų pastangas ir rezultatus. Be to, yra svarbių procesų „iš apačios į viršų“ ir „iš viršaus į apačią“, kurie formuoja šiuos vidinius veiksnius įvairiais lygmenimis (Lichtenthaler, 2016)

Voet (2014), kalba apie tai, kad planuojami pokyčiai vyksta racionaliai nustatant tikslą, kurio metu pokyčių tikslai iš anksto suformuluojami ir įgyvendinami iš viršaus į apačią. Pagrindinė prielaida yra ta, kad organizacija turi įveikti keletą etapų, kad galėtų sėkmingai pereiti į norimą ateities būseną (Burnes, 2004). Naujas požiūris į pokyčius yra labiau decentralizuotas ir „iš apačios į viršų“ gali būti laikomas būdu pokyčiams įgyvendinti. Pokyčių turinys nėra atskaitos taškas, o greičiau naujų pokyčių proceso rezultatas. Darbuotojai nelaikomi pasyviais organizacinių pokyčių gavėjais, bet skatinami aktyviai prisidėti prie pokyčių proceso (Burnes, 2014).

Fabio, Duradoni (2020) atkreipia dėmesį į pokyčio reikšmę: pokyčiai reiškia, kad trumpuoju laikotarpiu reikės daugiau dirbti (t. y., norint prisitaikyti prie naujų užduočių, reikia mokytis ir prisitaikyti), o asmenys, ypač tie, kurių psichologinis atsparumas yra menkas, yra nenoriai nusiteikę.

Analizuojant pokyčius vykstančius organizacijose, kaip pastebi Lodienė (2005), greta ekonominių, organizacinių, finansinių aspektų aktualūs tampa ir psichologiniai klausimai, kurie atskleidžia, jog organizacija tapatinama su kiekvienu organizacijos darbuotoju, tarsi šeima bei namais. Aiškinant socialinę tikrovę, siekiama žmones suprasti, o ne matuoti, kvantifikuoti. Zakarevičius (2006), kalba, kad svarbu yra pokyčius numatyti, eliminuoti neigiamas pasekmes bei tinkamai panaudoti privalumus. Pasipriešinimas pokyčiams yra įprastas elgesys organizacinių pokyčių procesuose, kuris atsispindi, asmeniniame ar socialiniame reiškinyje. Kyla klausimas – tai psichologinis ar sociologinis procesas. Tie, kurie pasipriešinimą pokyčiams laiko psichologiniu reiškiniu, mano, kad tai yra gynybos mechanizmas arba kad tai iššaukia psichologinius pojūčius, tokius kaip nusivylimą, nerimą, baimę ir agresiją (Shimoni, 2019). Tie, kurie pasipriešinimą pokyčiams laiko socialiniu reiškiniu, traktuoja jį nevienodu darbo pasidalijimu, asimetriniais galios santykiais ir prastu valdymu (Ford ir Ford, 2010). Šios dvi perspektyvos (asmeninės ir socialinės) yra probleminės, nes jos neleidžia suprasti kaip vienas daro įtaką kitam. Suvokus pasipriešinimą pokyčiams, arba bet kokią kitą elgesį organizacijose, reikia priimti abi perspektyvas: asmeninę ir socialinę, ir ieškoti dialektinių santykių tarp jų. Tiksliau, pagal praktikos teoriją, kurioje vienodai klausiama asmeninės ir socialinės (asmeninės praktikos ir socialinės struktūros) ir dialektinių santykių tarp jų vaidmens, generuojant individualias ir grupines mintis bei elgesį, pateiktas požiūris įvardija pasipriešinimą kaip praktiką, kurią sukuria socialinės valios, arba įpročiai (Shimoni, 2019). Įprotis yra pažintinis konstruktas, sukurtas dialektiniuose asmeninės praktikos ir visuomeninių struktūrų ryšiuose ir tokiu būdu reprezentuoja ne asmenines ar socialines pasipriešinimo priežastis atskirai, bet abi bendra.

Vienas iš svarbiausių klausimų, į kurį organizaciniai mokslininkai dažnai atkreipia dėmesį tirdami pokyčius organizacijose, yra nesėkmingų pokyčių lygis (Fuchs, Edwards, 2011). Vadovai, inicijuodami pokyčius, turi numatyti galimus darbuotojų pasipriešinimo būdus bei įvertinti priežastis, dėl kurių žmonės priešinosi pokyčiams. Daugelis pokyčių, kurie yra nepakankamai veiksmingi arba nesėkmingi, gali būti sąlygojami darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams. Vienas argumentas, kodėl pokyčių iniciatyvose yra tiek daug nesėkmių, yra tai, kad vadovybė dažnai nepripažįsta žmogiškojo organizacinio atsinaujinimo elemento svarbos arba užtikrinimo, kad darbuotojai palaiko pokyčius (Fuchs, Edwards, 2011).

Kita vertus, nusistovėjusios tvarkos keitimas sukelia darbuotojų pasipriešinimą. Mokslinėje literatūroje (Svirskienė, Lodienė) nurodomos šios priežastys: pokyčių ir jų esmės neteisingas suvokimas, troškimas neprarasti ko nors vertingo, tikėjimas, kad pokyčiai neturi įtakos organizacijai, nepakantumas jiems. Taip pat svarbu suprasti, kad susidūrus su sudėtingais pokyčiais, žmonės nesikeičia tik todėl, kad jiems liepiama keistis (Georgalis, Lu, 2014). Daugelį metų vadovybė manė, kad pasipriešinimas yra priešingus rezultatus duodantis reiškinys, pasireiškiantis individualiomis ar kolektyvinėmis neigiamomis pažiūromis ir elgesiu. Jei organizacija inicijuoja pakeitimą, kuris prieštarauja suinteresuotų asmenų požiūriui, įsitikinimams ir praktikai, ji sulauks pasipriešinimo, nebent tie, kurie su tuo susiję, pakeis savo požiūrį (Asimeng, Heinrichs, 2020).

Tyrimai parodė (Laumer, Eckhardt, 2010), kad pokyčių sąlygos ir pokyčiai apskritai gali numatyti organizacinius rezultatus, tokius kaip pasitenkinimas darbu, organizacinis įsipareigojimas ir ketinimas pasitraukti iš organizacijos (Wanberg, Banas 2000). Savidrausmė, orientavimasis į

kūrybinius pasiekimus ir gynybinio nelankstumo stoka atspindi žmonių gebėjimą prisitaikyti prie pokyčių remiantis jų indėliu į aukštą darbo našumą. Tikimasi, kad teigiamas požiūris į pokyčius bus siejamas su geresniais rezultatais (Oreg, Vakola, Armenakis, 2011).

Svarbus sėkmės veiksnys pokyčių realizavimui yra tai, kiek žmonės sugeba formuoti pokyčius arba juos įtraukti į savo elgesį ir darbą. Pastebimas atotrūkis tarp faktų žinojimo ir veiksmų. Keisti elgesį – tai reiškia mokytis ir taikyti savo žinias kasdieninėje praktikoje.

Apibendrinant, galima teigti, kad didžiausia įtaka darbuotojų reakcijai į pokyčius yra pats pokytis. Metodus, kuriuo aptariamas pakitimas didina ar mažina darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams, koreliuoja su keliais pokyčių matmenimis. Pastarieji būtų atotrūkis tarp senosios ir naujosios būsenos; darbuotojų, kuriems šis pokytis turi įtakos, skaičius; pakeitimo atlikimo dažnumas; tai, kaip pokytis saugo ar nesaugo tam tikrus praeities tęstinumo elementus; būdas, kuriuo buvo parengtas pranešimas apie pakeitimą; pokyčių skubumas ir jų įgyvendinimo sparta, kurios reikalauja vadovai; ir galiausiai, bet ne mažiau svarbiu veiksnys, kiek siūlomas pakeitimas keičia darbuotojų užduočių atlikimo metodus.

1.2. Darbuotojų įtraukimas į pokyčių iniciavimą ir valdymą: reakcijų į pokyčius elgesio tendencijos

Būdas, kuriuo kiekvienas darbuotojas vertina pokytį, gali sukelti didesnę ar nedidelę darbuotojo prieštaravimą. Atkreipiamas dėmesys į šiuos įtaką darančius veiksnus: darbuotojų veiklos pobūdis, jų pasitikėjimas vadovu, kuris koordinuoja pokytį, kiek jie sutinka ar nesutinka su įmonės strategija ir politika, kvalifikacija ir kaip greitai jie gali rasti panašų darbą kitoje organizacijoje, darbo saugumas, vadovavimo potencialas, mąstymo stilius, amžius, temperamentas, jų padėtis organizacijos hierarchijoje, taip pat jų darbo stažas. Darbuotojo įtaka atsparumo pokyčiams intensyvumui taip pat atsispindi 2 lentelėje.

2 lentelė. Darbuotojo intensyvus atsparumas pokyčiams (sudaryta darbo autorės, Bierwolf, 2019)

Darbuotojai	Jėgos, kurios daro įtaką	Atsparumas pokyčiams	
	Jų suvokimas	Mažas	Didelis
Jų veiklos pobūdis	Teigiamas	Neigiamas	
Pasitikėjimas pokyčių vykdytoju	Novatoriški	įprasta tvarka	
Požiūris į įmonės politiką ir strategiją	Didelis	Mažas	
Mokymo lygis	Susitarimas	Nesutarimai	
Reintegracijos į darbo rinką galimybė	Didelis	palyginti mažas	
Vadovavimo potencialas	kūrybingas—novatoriškas	Konservatoriškas	
Darbo vietos saugumas	Mažas	Didelis	
Temperamentas	Melancholikas	cholerikas	
Amžius	Jaunasis	Senas	
Pareigos organizacijoje	Svarbu	Nereikšmingas	
Darbo stažas	Didelis	Mažas	

Iš pateiktos informacijos matyti, kad įvairios jėgos, daro įtaką darbuotojo atsparumui. Svarbios tampa ir asmeninės savybės, tokios kaip temperamentas, amžius, užimamos pareigos, darbo stažas įmonėje. Požiūris į įmonės politiką ir strategiją didelę įtaką daro darbuotojui, dalyvaujančiam pokyčio procese.

Darbuotojų pasipriešinimo intensyvumas gali būti susietas su tam tikromis savybėmis ir įgūdžiais, kuriuos turi vadovas, atsakingas už pakeitimų koordinavimą. Tiek, kiek turi specialių žinių ir taiko pokyčių valdymo principus, tam tikri asmenybės ir vadovavimo stiliaus ypatumai gali padėti sumažinti arba padidinti darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams (Bierwolf, 2019).

Lygiai kaip yra didžiuliai skirtumai tarp pokyčių, kuriuos nuspręsta įgyvendinti organizacijose, ypatumų, taip pat yra didžiulių skirtumų tarp darbuotojų ir vadovų požiūrių, skirtumų mokymo lygiu, išpareigojimo organizacinėms vertybėms ir net jų pačių asmenybės. Pastebime, kad organizacijose vyksta daug specifinių elementų ir procesų, kurie gali prisidėti prie didesnio ar mažesnio pasipriešinimo darbuotojų permainoms (Stanley, Henne, Yang, 2019). Organizacinių pokyčių metu individai kuria savas interpretacijas apie tai, kas nutiks, kaip jie patys yra suvokiami ir ką kiti galvoja ar ketina daryti (Bovey, Hede, 2001).

3 lentelė. Organizacijos ypatumų įtaka darbuotojų pasipriešinimui pokytis (sudaryta darbo autorės, Bierwolf, 2019)

Jėgos, kurios daro įtaką	Atsparumas pokyčiams	
	Mažas	Didelis
Veiklos sudėtingumas	didelis (aukštosios technologijos)	maža (įprasta veikla)
Centralizacijos laipsnis	Mažas	Didelis
Gamybos charakteristikos	maža gamyba ir unikalūs produktai	Masinė gamyba
Organizacinės struktūros tipas	Ekologiškai	Mechanizuota
Darbuotojų motyvavimo sistemų naudojimas	Taip	Ne
Sąžininga mokėjimo sistema suderinta su rinkos darbo jėga	Taip	Ne
Informacinės sistemos kokybė	Didelis	Mažas
Hierarchijos atstumas	Mažas	Didelis
Organizacinė kultūra	pro keitimas	Konservatorių
Pokyčių tempas organizacijoje	Didelis	Sumažintas
Organizacijos padėtis rinkoje	Aukštas	Mažas
Stiprios profesinės sąjungos	Ne	Taip

Organizacijos situacija priklauso nuo veiklos. Matome, kad įprasta gamybinė veikla mažiau veikiama pokyčių nei, kad novatoriška, aukštųjų technologijų veiklą vykdanči įmonė. Pokyčių greitis irgi sumažintas, gamybinėje sferoje. Darbuotojų motyvavimo sistema bei sąžininga mokėjimo sistema nėra lengvai keičiamos, todėl ir pasipriešinimas kaitai yra didesnis.

Į šią kategoriją įtraukta: organizacijos dydis, gamybos procesų charakteristikos (tik masinė gamyba, maža gamyba ar serijinė), kiek naudojama įgaliojimų delegavimas, organizacinės struktūros charakteristikos (mechanizuota struktūra, kurioje yra griežtai laikomasi rašytinės politikos ir procedūrų, arba organinė struktūra, kurios tikslas – individualių tikslų pasiekimas), mokėjimo ir motyvavimo sistemų veikimas, informacinės sistemos kokybė, organizacinės kultūros ypatybės ir profesinių sąjungų buvimas įmonėje.

Pasipriešinimas gali būti sušvelnintas įtraukiant darbuotojus į pokyčių procesą didinant sprendimų priėmimo procesų sąžiningumą ir skaidrumą, pateikiant tinkamus paaiškinimus dėl sprendimų ir

gerbiant darbuotojus, teikiant naudingą, savalaikę ir tikslią informaciją apie pokyčius (Georgalis, Lu, 2014). Nepaisant tokios praktikos gali sumažėti darbuotojų tikėjimas ir pasitikėjimas pokyčių valdymo programomis (Stanley et al., 2005) ir galiausiai gali padidėti darbuotojų pasipriešinimas. Todėl tikėtina, kad vadovams ir kitoms organizacinėms institucijoms bus naudinga skirti daugiau dėmesio organizaciniam teisingumui (Bovey, Hede, 2001).

Apibendrinant darbuotojų įtraukimą į pokyčių iniciavimą ir valdymą, galima teigti, kad darbuotojo asmeninis augimas ir vystymasis gali pakeisti suvokimą apie pokyčius ir taip sumažinti pasipriešinimo organizaciniams pokyčiams lygį. Mokslinės literatūros analizė parodo, kad pokyčiai organizacijoje siejami su sėkminga veikla, siekiamais tikslais. Pokyčiai neišvengiami ir būtini, todėl tikslinga apžvelgti pokyčių organizacijoje sampratą.

2. Pasipriešinimo pokyčiams raiška organizacijose: teorinės įžvalgos

Kaip teigia Šimanskienė, Videikienė (2014) „pasipriešinimas pokyčiams paprastai apibrėžiamas kaip elgesys, kuriuo siekiama išlaikyti organizacijos *status quo* arba kaip tam tikras atsakas, reakcija į pokyčius“. Pasipriešinimas įvardijamas kaip natūrali būseną, jei esamą organizacijos kultūrą keičiama iš esmės. Tarkime, jei stabili vidinė organizacijos kultūra keičiama lanksčia ir perorientuota į rinką. Žmogaus pasipriešinimas pokyčiams yra visiškai natūralus procesas. Žmogaus prigimtis yra priešintis procesui, pagrįstam neaiškumais ir rūpesčiais, kurie sukelia nepatogumų ir abejonių (Prediscan, Bradutanu, Roiban, 2013).

2.1. Pasipriešinimo pokyčiams samprata

Kiek mokslinėje literatūroje būtų analizuota pokyčių modelių, pokytis pradedamas išsiaiškintus pokyčio poreikį ir būtinumą. Pradedant svarbu turėti pokyčio viziją, kokia judėjimo kryptis pasirenkama. Koks bebūtų pasipriešinimas organizacijoje, būtų gerai jo nenuvertinti, neignoruoti. Pasak Grybienės (2010), priešinimasis pokyčiams gali būti konflikto priežastis bei turi neabejotiną trūkumą, kadangi trukdo adaptuotis ir progresuoti. Mokslinėje literatūroje (Svirskienė, Petrauskaitė, Korsakienė) akcentuojama, kad dažnai veikla orientuota į pokyčius nesėkmę patiria ne dėl technologinių ar finansinių veiksnių, o dėl psichologinių priežasčių, nes darbuotojai įsitikinę, kad didėja pavojus jų materialinei ir psichologinei aplinkai.

Pasipriešinimas pokyčiams yra natūrali pokyčių proceso dalis, asmenų gebėjimas ir noras prisitaikyti prie organizacinių pokyčių skiriasi (Fabio, Duradoni, 2020). Psichologinio atsparumo stoka taip pat gali trukdyti pokyčių procesams, nes menką psichologinį atsparumą turinčių asmenų strategijos yra blogesnės nei jų kolegų. Psichologijoje, kai dėmesys sutelkiamas į individualius bruožus ir elgesį, atsparumas pokyčiams apibrėžiamas kaip asmens polinkis vengti pokyčių ir priešintis pokyčiams skirtinguose kontekstuose (Kim, 2011). Pyktis, džiaugsmas, pasibjaurėjimas yra emocijos, kurias paprastai praktikuoja asmenys (Ullah, Jaan, Qamar, 2012). Paprastai individas šias emocijas praktikuoja per organizacines permainas. Dėl organizacinių sutrikimų atsiranda neigimo jausmas, pyktis, nusivylimas ir praradimas (Dent, Goldberg, 1999). Kai nustatyta tvarka yra keičiama, asmenys patiria sielvartą ir materialinius nuostolius (Georgalis, Samaratunge, Kimberley, Lu, 2014).

Žmonės jaučia liūdesį, nerimą, pyktį, kai jų vaidmenys pasikeičia organizacijoje. Kai asmenims nepavyksta priimti emocinių pokyčių, jie rodo pasipriešinimą. Manoma, kad emocijos yra organizacinių pokyčių pastangų nesėkmės priežastis.

Pasipriešinimo pokyčiams problematika atliekami moksliniai tyrimai (Dennis, Erwin, Garman, 2010). Pasipriešinimas pokyčiams iš tradicinės perspektyvos prasidėjo XX a. 1940-ajame dešimtmetyje (pvz., Coch ir prancūzų, 1948), o modernus vaizdas į pasipriešinimą prasideda devintojo dešimtmečio pabaigoje (Dent ir Galloway Goldberg, 1999; Piderit, 2000). Nuo to laiko abi paradigmos tebeegzistuoja lygiagrečiai (Schweiger ir kt., 2018). Ford ir kt. (2008) ginčijo tradicinę mąstymo liniją ir pasisakė už santykinę požiūrį į pasipriešinimą pokyčiams, kuri akcentuoja ne keičiamą aplinką bei gavėją, o veikiau sutelkia dėmesį į jų sąveiką. Šiuo požiūriu pasipriešinimas pokyčiams nėra nei iš prigimties geras, nei blogas, taip pat negalima kaltinti vien tik keičiančių darbuotojų ar vadovų. Svarbiausia suprasti, kaip abipusiai tiek vadovų, tiek darbuotojų veiksmai veikia kartu, kad paskatintų arba slopintų pasipriešinimą pokyčiams. Darbuotojai gali skirtingai reaguoti į panašius valdymo veiksmus priklausomai nuo to, kaip jie interpretuoja pokyčių sukėlėjų motyvus. Taigi, kai kurie mokslininkai pradėjo nagrinėti, kaip tarpasmeninių vadovų-darbuotojų

santykių kokybė gali paveikti tai, ar darbuotojai savo vadovo perduotą informaciją laiko palaikančia ir patikima, ar manipuliatyvia ir savanaudiška (Corleyko, 2012). Kaip darbuotojai teigiamai ar neigiamai vertina vadovų motyvus arba patiria teigiamas ar neigiamas emocines reakcijas į savo vadovus, gali paveikti jų elgesį su siūlomais pokyčiais, nepriklausomai nuo to, ar šie pasiūlymai iš esmės naudingi, ar žalingi (Corleyko, 2012).

Pasipriešinimas pokyčiams turi tris skirtingus pasipriešinimo konceptualizacijų akcentus: kaip kognityvinė būseną, emocinė būseną ir elgesys. (Piderit, 2000). Nors šios koncepcijos šiek tiek sutampa, jos labai skiriasi. Emocinis konceptas susijęs su tuo, kaip žmogus jaučia pokytį (pvz., piktas, nerimas), pažinimo apima, ką žmogus galvoja apie pokyčius (pvz., ar tai būtina? Ar tai bus naudinga?), elgesio konceptas apima veiksmus ar ketinimą veikti reaguojant į pokyčius (pvz., skųstis dėl pokyčių, bandyti įtikinti kitus, kad pokytis yra blogas) (Oreg, 2006). Ieškant būdų, kaip suderinti šiuos skirtingus akcentus, reikėtų gilinti supratimą apie tai, kaip darbuotojai reaguoja į siūlomus organizacinius pokyčius. 4 lentelėje taip pat atsispindi pakeitimo įtaka darbuotojų pasipriešinimui pokyčiams.

4 lentelė. Pasipriešinimo sampratos turinys (sudaryta darbo autorės)

Hlib, Prib, Gromova (173p)	Asmenybės psichologinė būseną, kuri elgsenos lygiu pasireiškia pasipriešinimo veiksmais, kuriais siekiama sustabdyti, sulėtinti ar sumažinti grėsmę suvokiamus pokyčius.
Beal, Stavros, Cole (2013)	Emocinis pasipriešinimas yra neigiama energija arba baimės, pykčio, liūdesio, nuostabos, pasibjaurėjimo ir panikos pokyčiams požymis.
	Pažintinis pasipriešinimas apima požiūrį ir įsitikinimus apie teigiamą ar neigiamą pasipriešinimo įvertinimą. Pažintinis pasipriešinimas apima mintis apie organizacinių pokyčių būtinybę ir naudą.
	Pokyčiai apima elgesio mokslų strategijų, kuriomis siekiama pakeisti planuojamą organizacinio darbo aplinką, siekiant pagerinti organizacinius rezultatus keičiant darbuotojų elgseną
Schweiger, Stouten, Bleijenbergh (2018 -	Keitimų gavėjo (arba suinteresuotųjų šalių grupės) elgesio reakciją į pokyčių iniciatyvą, kurią paprastai siūlo rėmėjas arba lyderis. Organizacinis pokytis kaip procesas, prasidedantis pradiniu stimulu, kuris skatina organizacijas persikelti iš vienos būsenos į kitą.
Georgalis, Samaratunge, Kimberley, Lu (2014)	Organizacinis pokytis yra empirinis stebėjimas organizaciniame subjekte, kurio forma, kokybė ar būklė laikui bėgant kinta, po sąmoningo naujų mąstymo, veikimo ir veikimo būdų įvedimo.
Dennis, Erwin, Garman (2010)	Pasipriešinimą pokyčiams apibūdino kaip teigiamą procesą, skatinantį organizacijos dalyvių mokymąsi
Dent, Goldberg (1999)	Pasipriešinimas pokyčiams yra psichologinė koncepcija, kurioje pasipriešinimas yra patalpintas individo viduje, o vadovo užduotis – įveikti šį pasipriešinimą.
Georgalis, Lu (2014)	pasipriešinimas gali būti suvokiamas kaip „darbuotojų elgesys, kuriuo siekiama užginčyti, suardyti arba apversti vyraujančias prielaidas, diskursus ir galios ryšius
Ford, Ford (2010).	Pasipriešinimas yra grįžtamasis ryšys, ir, kaip ir visi atsiliepimai, jis gali būti naudingas tobulinant atitinkamo proceso projektavimą ir įgyvendinimą.

Pateikti apibrėžimai rodo, kad pasipriešinimas pokyčiams – tai neteisingas pokyčių esmės suvokimas, baimė, susijusi su praradimais, pakantumo pokyčiams stoka, užtikrintumo ir tikėjimo pokyčių nauda nebuvimas. Apibendrinant galima teigti, kad pasipriešinimas vertinamas kaip daugiamačis, apimantis

tai, kaip darbuotojai elgiasi reaguodami į pokyčius (elgesio dimensija), ką jie galvoja apie pokytį (kognityvinė dimensija) ir kaip jie jaučia pokytį (veiksmingą dimensiją). Fiksuodami pasipriešinimo sudėtingumą, Dennis ir kt. (2010) teigė, kad „individai veikia vienu metu ir kad jie net gali būti dviprasmiški dėl kiekvieno iš šių matmenų pasikeitimo“. Darbuotojų reakcija į pokyčius gali būti tiek pasyvi, tiek atvira. Kita vertus, elgesys reaguojant į pokyčius yra palaikomasis ar atsparus, aktyvus ir pasyvus. Tyrinėtojai (Oreg, Burnes) pateikė išvalgas apie pažinimo, emocinius, ir elgesio pasipriešinimo matmenis, kaip įvairūs asmenybės skirtumai ir individualus pasipriešinimas yra susijęs su įtaka, ir kaip pokyčius vykdančias asmenys galėtų padaryti, įtaką pasipriešinimui.

Kiekviena kliūtis, susijusi su pokyčių įgyvendinimu, yra svarbi organizacijos rezultatams. Apibendrinus mokslinę literatūrą (Lodienė, Videikienė, Šimanskienė), galima teigti, jog svarbiausia priežastis yra darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams.

Schweiger ir kt. (2018), pasipriešinimas yra vertingas šaltinis siekiant pokyčių, kuris netgi gali būti laikomas tam tikru įsipareigojimu. Ši moderni paradigma laiko pasipriešinimą svarbiai darbuotojų informacijos formai vadovams. Atmetus šiuos atsiliepimus, organizacijos prarastų galingą informacijos šaltinį, kuris padėtų prisitaikyti prie pokyčių iniciatyvų (Ford ir Ford, 2009). Permainoms atsparūs gavėjų elgesio atsakymai apima abejones, dvejojimą, dviprasmiškumą ir atspindėjimą, nes jais siekiama geriau suprasti, pritaikyti ir patobulinti pokyčių iniciatyvą. Bendros sėkmingos pokyčių strategijos žiūrint į pasipriešinimą iš šiuolaikinės perspektyvos apima atvirą bendravimą, aktyvų klausymąsi ir gilų pokyčių gavėjų įtraukimą

Esant pasipriešinimui, reikia pabandyti paaiškinti, kodėl taip svarbu ir būtina keistis, kodėl šis pokytis reikalingas ir ką kiekvienas gali padaryti, kad atliktų tam tikrą vaidmenį ir paaiškintų, su kokiomis pasekmėmis susiduriame, jei pokyčiai nevyksta. Dent, Goldberg, 1999, pažymi, kad pasipriešinimas nėra nei atsitiktinis, nei paslaptinis. Pasipriešinimas pokyčiams atsiranda tada, kai pokyčių iniciatoriai nenustatė pusiausvyros proceso (kompensuojančio grįžtamojo ryšio ciklo), kad pokytis būtų veiksmingas. (Dent, Goldberg, 1999). Pasipriešinimas formuojamas kaip fenomenalus konstruktas susijęs su organizacijos nariais. Tai nėra objektyvus reiškinys. Jis greičiau susijęs su vidiniu organizacijos narių konceptu (Convlin, 2013). Bandomas išlaikyti tam tikras numanomas tikslas, kuris nebuvo pokyčių proceso dalis. Kaip teigia Šaparnis, Bersėnaitė, Šaparnienė (2009) planuojant ir įgyvendinant pakeitimus nepakanka tiesiog informuoti apie jų būtinumą arba užtikrinti pakeitimų įgyvendinimą. Tokie pokyčių valdymo būdai sukelia tik didelį pasipriešinimą. Pokyčių valdymo metodika apima racionalų išankstinį pokyčių planavimą, darbuotojų dalyvavimą ir motyvaciją dirbti. Pokyčių valdymo proceso esmė yra užtikrinti, kad visi žmonės suprastų ir pripažintų naujus tikslus ir būtų pasirengę juos pasiekti. Būtina gauti darbuotojų pritarimą pokyčiams, aiškiai informuoti apie pokyčių tikslus ir laukiamus rezultatus.

Vyrauja tendencija priešintis pokyčiams, kai žmonės bijo prarasti tam tikrą gyvenimo situacijų kontrolę, nelankstūs, susijęs su dogmatizmo bruožu, kurį užtikrina stabilumas bei nenoras apsvaistinti alternatyvias idėjas ar perspektyvas. Emocinė reakcija į pokytį apibūdina asmens ribotą gebėjimą susidoroti su pokyčiais kaip streso šaltiniu. Darbuotojai, turintys didelę emocinę reakciją į priverstinius pokyčius, mažiau linkę dalyvauti permainose ir pasižymi prastesnėmis lankstumo savybėmis, todėl jie susilaiko, kad išvengtų streso, kurį jie sieja su pokyčiais (Daveri, Parisi, 2015). Trumpalaikiai tikslai supriešina darbuotojus dėl operatyvinių su pokyčiais susijusių nepatogumų, dėl kurių atsiranda pasipriešinimas net racionaliai vertinamai ilgalaikiai naudai (Heidenreich ir Handrich 2014). Šie pokyčiai gali būti susiję su produktyvumo pokyčiais.

Nepatyrusių darbuotojų patekimas į darbo rinką tikriausiai sumažino darbo našumą, tiek sumažinant kapitalo ir darbo santykį, tiek eksperimentuojant su rizikingomis naujovėmis (Daveri, Parisi, 2015).

Mokslininkai (Venus, Stam, Knippenberg, 2019), remdamiesi socialinio identiteto metodu, aiškindami organizacines permainas, pabrėžė, kad darbuotojai priešinasi pokyčiams, nes kultūros, struktūros, praktikos ar elgesio pokyčiai gali būti suvokiami kaip grėsmė darbuotojų savijautos tęstinumui, pagrįstam organizacijos identitetu arba organizacijos charakteriu. Sėkmingas organizacinis prisitaikymas vis labiau priklauso nuo darbuotojų palaikymo ir entuziazmo siūlomoms pokyčiams, o ne vien tik nuo pasipriešinimo įveikimo (Piderit, 2000). Pasipriešinimo sąvoka, kuri gali būti apibrėžiama kaip bet koks elgesys, kuriuo siekiama išlaikyti status quo esant spaudimui pakeisti status quo kyla iš psichologijos, kur pasipriešinimas iš pradžių buvo vertinamas kaip maištas prieš valdžią, bet tuo tarpu vis labiau tampa individualiu apsauginiu mechanizmu (Wirtz, Piehler, Thomas, Daiser, 2015).

Apibendrinant galima teigti, kad prieštaravimai literatūroje apie pasipriešinimą pokyčiams yra susiję su vidine dinamika tarp organizacinių pokyčių ir pasipriešinimo pokyčiams. Viena iš šių sunkumų priežasčių yra žinių ir supratimo apie organizacinių pokyčių vidinę dinamiką trūkumas.

2.2. Pasipriešinimo pokyčiams lygmenys ir dinamika

Ford ir Ford (2010), pažymi, kad pasipriešinimas yra koncepcija, kurią vadovai naudoja įvardindami elgesį ir komunikaciją, kuri jiems nepatinka ar nemano, kad turėtų įvykti, ir kuri, jų manymu, padidins darbo kiekį, kurią jie turi padaryti, kad būtų užtikrintas sėkmingas pokytis. Tai, ką vadovai vadina pasipriešinimu, priklauso ne nuo stebimo elgesio, bet nuo stebėtojo elgsenos interpretavimo ir sprendimo. Skirtingais pokyčių etapais, skirtingai suvokiamas pasipriešinimas. K.Lewino trijų pakopų modelis apimantis esminius pokyčių etapus, tinkančius individo, grupės ir organizacijos pokyčių procesui, aiškiai parodo dinamikos raišką. Tikslinga apžvelgti tris pokyčių fazes (Vanagas, 2007):

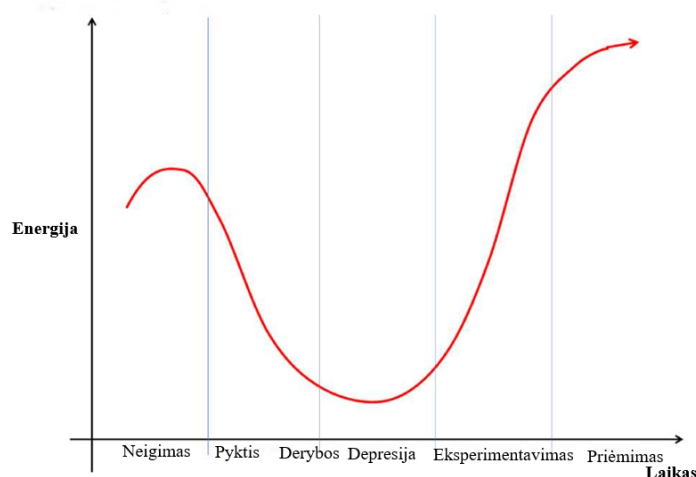
- 1 fazė pasireiškia individo ar grupės noru dirbti kitaip. Pastarasis kyla iš atsirandančių problemų ir nepatogumų, su kuriais susiduria organizacija. Prasideda diskusija, vedanti link pokyčių problemų identifikavimo.
- 2 fazė pasireiškia elgesio pokyčiu. Pokyčiai pradunami įtikinus organizacijos narius, kad nauja sistema bus naudinga, produktyvi ir bus pasiekti geresni rezultatai.
- 3 fazė pasireiškia pokyčio priėmimu arba iššaldymu. Šiuo atveju pokyčiai priimami kaip naujas etapas, kuris jau negrįžta atgal.

Kiti mokslininkai (Stanley, Henne, Yang, De Brigard, 2019) nagrinėdami K.Lewin ir J.Kotter pokyčių modelius, šiuos tris etapus traktuoja, kaip atšildymas (kai reikia pokyčių), pasireiškia status quo išnagrinėjimu, kuris padidintų pokyčių varomąją jėgą. Toliau seka veiksmai, pokyčių procesas, darbuotojų įtraukimas. Galiausiai sukuriama nauja būseną, vadinama užšaldymu, kai pokytis įtvirtinamas, apdovanojama už gautus planuotus rezultatus.

Mokslininkai Haas, Munzer, Santen, Hopson, Haas, Overbeek, Peterson, Cranford, ir Huang, (2019) pritaikę praktiškai J.Kotter 8 žingsnių pokyčių modelį, nustatė, kad visi išvardinti etapai turi privalumų. Suteikia lengvą, laipsnišką elgesiu vadovą vadovams, kad jie galėtų identifikuoti silpną sritį. Įtraukiami besimokantys asmenys į tobulinimo procesą. Paskatina suinteresuotąsias šalis atsižvelgti į pokyčius, o ne į baimę. Didžiąją laiko dalį užima įsipareigojimas, įgyvendinti šį pokytį.

Autoriai pažymi, kad padidėja individų suvokimas, o tai atspindi intensyvių pokyčių pagreitį, kai prasideda didelio masto įsitraukimas, reikalaujantis nuolatinio atsidavimo, laiko ir pastangų jį išlaikyti.

Pasak Bucata (2016), nepakanka pakeisti sistemų, procesų ar struktūrų, nes įmonės turi dirbti su žmonėmis. Pokyčiai, į kuriuos įtraukiami žmonės, turės atsižvelgti į besikeičiančius žmones. Kiekvienas pokyčių dalyvis patiria asmeninį pereinamąjį laikotarpį, kuris kartais gali būti susijęs su tam tikrais nuostoliais, kartais žlungančia galia ar prestižu, arba netgi mažėjančiais ištekliais arba pajamomis. Kaita yra lengvesnė žmonėms, kuo greičiau jie suvokia pokyčių naudą, tuo greičiau bus priimta ir taikoma.



1 pav. E. Kubler-Ross pokyčio kreivė (sudaryta darbo autorės pagal Soh ir Yi, 2016)

Pokyčių kreivė yra modelis, kuris suteikia galimybę interpretuoti asmeninius pojūčius, susijusius su pokyčiu. Modelio kilmė priskiriama Elisabeth Kubler-Ross, ji sukūrė gyvenimo keitimo/prisitaikymo modelį. Pokyčių kreivė apibūdina šiuos etapus: neigimą, pyktį, derybas, depresiją, eksperimentavimą, priėmimą. Nors žmonės priešinas pokyčiams dėl vizijos stokos, reikia suprasti, kad tai nėra vienintelės galimos priežastys; kai kuriems žmonėms net pokyčiai gali turėti neigiamų pasekmių (finansinių, materialinių). Pirmoji reakcija netikėtų ar nepageidaujamų pokyčių akivaizdoje yra šoko ir neigimo, nes darbuotojai gali bijoti ateities netikrumo, pavyzdžiui, darbo neužtikrintumo ar baimės, kad jie gali padaryti klaidų (Soh ir Yi, 2016). Čia svarbu nubrėžti kryptį. Kai patvirtinama šio pokyčio pradžia, žmonės eina į antrąjį etapą ir vystosi pykčio reakcija. Apskritai šiuos jausmus sukelia tam tikrų neigiamų pasekmių numatymas. Dėl to žmonės linkę atsispirti aktyviems ir protestuojantiems prieš pokyčius. Kol žmonės lieka antrame kreivės pakeitimo etape, pokyčiai yra nesėkmingi, nes, kelia grėsmę.

Antrasis etapas yra stresinis ir nemalonus. Šiuo metu labai svarbi komunikacija. Kitas etapas yra derybų procesas. Darbuotojai derasi su kitais arba ieško alternatyvų, kaip išeiti iš šios iš situacijos. Po derybų darbuotojus apima depresija, kur jie jaučiasi liūdni ir nusivylę savo darbu, pradėję viltį pasiekti gerų rezultatų. Darbuotojai gali būti nepakankamai suinteresuoti savo darbu. Šiame etape svarbu įžiebti motyvacijos (Soh ir Yi, 2016).

Daug naudingiau žmonėms bandyti pereiti prie kito etapo, kuriame pesimizmas mažėja, pradeda reikšti optimizmą ir priėmimą. Eksperimentavimas sąlygoja kelti kompetenciją. Žmonės yra daug

mažiau sutelkę dėmesį į tai, ką jie prarado, ir pradeda pritraukti naujų galimybių ir akivaizdų pritarimą pokyčiams. Jie pradeda išbandyti ir tyrinėti pokyčių prasmę ir tai, kas atnešė pokyčius. Taigi, jie mokosi tiesiogiai iš realybės, kuri gali būti jiems gera ar mažiau gera, ir išmokti prisitaikyti prie naujų sąlygų (Bucata, 2016).

Galiausiai pasiekama priėmimo būseną, kai darbuotojai suvokia pokyčių reikšmę ir pradeda aktyviai dalyvauti jo vystymesi ir siekia rezultatų, efektyviai dirba. Tik tada, kai žmonės pasiekia šį pakeitimo etapą, galima teigti, kad jie gali pasinaudoti pokyčių privalumais. Nepamirštant, kad pokyčio kreivės ašis yra laikas, nurodo poslinkį kreive kaip greitesnio pokyčio metaforą (Stoller, 2020).

Paremiantys vadovai, kurie padeda darbuotojams matyti sėkmingą kelią į priekį per pokyčius ir kurie juos įjaučia, gali sumažinti grėsmingą permainų pobūdį (Jones, Ven, 2016). Tai parodo pasipriešinimo pokyčiams lygmenys (Prib, Gromova, 2019):

- **nenuoseklumas** - socialinės psichologijos ir vadybos požiūriu nenuoseklumas turėtų būti suprantamas plačiaja prasme, jis gali reikšti neatitikimus tarp darbuotojų ir vadovybės interesų, situacijos suvokimo skirtumų, nes darbuotojai užima skirtingas pareigas, todėl turi skirtingus žinių lygius, situacijos suvokimą, atsakomybę ir t. t., todėl gali būti vienodai įsitikinę permainų būtinybe;
- **sunkumai** - gali būti įvairūs, tai ne tik konfliktai ir problemos, bet ir atsakomybė ir naujos žinios;
- **ankstesnė nesėkmingų pokyčių patirtis** - net jei nuo to laiko praėjo daug laiko, tai gali paskatinti žmones suvokti naujus siūlomus pokyčius kaip nepageidautinus, susijusius su nesėkme;
- **nepasitikėjimas** - žmonės elgiasi atviriau ir labiau linkę priimti pokyčius, jei vadovas yra panašus į juos, atrodo patrauklus ir pagarbus. Priešingai, jei vadovas labai skiriasi nuo personalo, tai sukelia nepasitikėjimą ir, savo ruožtu, pasipriešinimą;
- **praradimo jausmas – daugelis** žmonių jaučia pokyčius, susijusius su netekties jausmu: įgytas statusas (jei esamos kompetencijos nepakanka, kad būtų išlaikytas jų statusas naujomis sąlygomis, statuso praradimas gali reikšti valdžios praradimą, pagarbą valdymui ar reputacijai), esminių poreikių tenkinimą (nauja padėtis gali reikšti, kad dabar bus patenkinti ne visi esminiai poreikiai), išvystytus socialinius santykius (pokyčių įvedimas dažnai sukelia socialinių sąveikų ir tarpasmeninių santykių sutrikdymą);
- **įpročiai** yra komforto šaltinis, į kurį kiekvienas siekia ir paprastai bando išlaikyti, todėl gali būti pasipriešinimas pokyčiams, o tai reiškia, kad prarandamos patogios sąlygos ir papildomos energijos ir laiko išlaidos;
- **nepakankamas darbuotojų dalyvavimas**. Darbuotojų kvietimas dalyvauti pokyčių kūrimo ir įgyvendinimo procese (skirtingai nuo situacijos, kai jie paprasčiausiai informuojami apie įgyvendinimo faktą) skatina priklausymo procesui pojūtį ir sumažina pasireiškimo intensyvumą;
- **prastas bendravimas**. Verta paminėti, kad prastos kokybės komunikacija yra pasipriešinimo pokyčiams priežastis. Tai, kad trūksta gerų vadovų ir darbuotojų bendravimo kanalų, panaikina galimybes tinkamai informuoti darbuotojus apie visus pokyčių aspektus, suteikti ir gauti grįžtamąjį ryšį ir informaciją, o tai padėtų pagerinti pokyčių įgyvendinimo procesą.
- **nuovargis nuo pokyčių**. Dėl pokyčių reikia daugiau individualių išteklių (fizinės, protinės energijos, laiko ir t. t.), todėl nuolatiniai pokyčiai gali išsekinti ir išvarginti darbuotojus, neturinčius išteklių visiems naujiems pokyčiams įgyvendinti.

Išanalizavus pokyčių dinamiką, išryškėja kad skirtingose pokyčių proceso fazėse, pasireiškia kiekvienai fazei būdingos emocijos ir pasipriešinimo lygmenys. Pirmiausia pokyčių iniciavimo etape darbuotoją užvaldo neigimas bei pyktis dėl numatytos kaitos. Vėliau seka derybos ir suvokus, kad situacija keičiasi iš esmės ir kelio atgal nėra apima depresija. Mažėjantis pesimizmas ir naujų kompetencijų poreikis būdingas eksperimentavimas momentu. Galiausiai seka priėmimas ir pokyčio įtvirtinimas, kuris įgalina dalintis žiniomis ir gerą patirtimi.

2.3. Pasipriešinimo pokyčiams pagrindinės priežastys

Nagrinėjamoje mokslinėje literatūroje (Svirskienė, Zakarevičius) pokytis analizuojamas kaip procesas, inovacija, siekiamas naujas rezultatas. Pagal 1968 m. Brehm pristatytą psichologinės reakcijos teoriją (Samah, 2019) tuo atveju, jei žmonės jaustųsi, kad bet kokia jų nemokama praktika, kurioje jie gali pasinaudoti bet kuria akimirka ar vėliau, yra išstumama arba susilpninama, bus skatinama psichologinės reakcijos motyvacija. Pyktis, džiaugsmas, pasibjaurėjimas yra emocijos, kurias paprastai praktikuoja asmenys (Ullah, Jaan, Qamar, 2012). Paprastai individas šias emocijas patiria per organizacines permainas. Dėl organizacinių sutrikimų atsiranda neigimo jausmas, pyktis, nusivylimas ir praradimas (Asimeng, Heinrichs, 2020). Žmonės patiria netektį ir sielvartą, kai nustatyti darbo būdai yra pakeisti. Vaidmenų tapatybės pokyčiai ir praradimas gali sukelti pykčio, liūdesio, nerimo ir menkos savigarbos jausmus ir kai asmenys nesugeba emociškai prisitaikyti prie pokyčių, tada jie patiria pasipriešinimą ir neapibrėžtumą.

Neapibrėžtumo aspektas – tai psichologinės aspektas, kuris susijęs su psichologiniu ar emociniu nemaloniu pojūčiu dėl pokyčio (Fugate, Prussia, Kinicki, 2010). Neapibrėžtumo valdymo teorija yra teorinis pagrindas teigiamų pokyčių orientacijai. Neapibrėžtumo sumažėjimas yra susijęs su pozityvesniu darbuotojų suvokimu ir elgesiu ir pagerinti darbuotojų reakcijas ir su pokyčiais susijusius rezultatus (Fugate, Prussia, Kinicki, 2011). Pasirinktos trys pagrindinės charakteristikos kaip latentinio teigiamo pokyčio orientavimo konstrukto rodikliai – pakeisti sampratą į teigiamą požiūrį, į pokyčius ir suvokiamą pokyčių kontrolę. Organizacinių pokyčių tyrimai patvirtino šių ypatybių svarbą. Šie kriterijai yra svarbūs vadovams įgyvendinant organizacines permainas (Avey, Wernsing, Luthans, 2008). Psichologiniai pasipriešinimo padariniai reiškia konfliktus su ankstesniais darbuotojo įsitikinimais, vertės sistemomis, ir pažinimu. Psichologinis barjeras atsiranda, kai žmogus suvokia, kad inovacijų naudojimas sukels regresiją nuo jo nusistovėjusių socialinių, etinių, religinių ar institucinių tradicijų. Vertės ir rizikos veiksniai yra psichologinio nepasitenkinimo šaltinis. Jei su naujovių naudojimu susijusios vertės nebus, asmeniui bus sunku priimti pokytį. Be to, didelė suvokiama rizika sumažins efektyvumą. Galiausiai, komunikavimo spragos yra susijusios su prieiga prie konkretaus turinio, pvz., nauda, ir iššūkiais, susijusiais su inovacijų naudojimu. Neinformuotas darbuotojas gali nesiryžti diegti naujoves. Lengvai prieinama informacija sumažina pasipriešinimą, dėl naujovių diegimo (Joseph, 2010). Norėdami ištirti įvairias kliūti, trukdančias priimti pokytį, turime atkreipti dėmesį į pagrindinius pasipriešinimo konstruktus – funkcinis ir psichologinius. Pastarieji apima naudojimo, vertės ir rizikos veiksnius, susijusius su tradicinėmis kliūtėmis ir psichologinėmis priežastimis, iššaukiančiomis pasipriešinimą. (Laukkanen ir Kiviniemi, 2010).

Kai pastovi būseną keičiama, asmenys patiria sielvartą ir nuostolius. Žmonės jaučia liūdesį, nerimą, pyktį, kai jų vaidmenys pasikeičia organizacijoje. Kai asmenims nepavyksta priimti emocinių pokyčių, jie rodo pasipriešinimą. Manoma, kad emocijos yra organizacinių pokyčių pastangu

nesėkmės priežastis. Zander (Dent, Goldberg, 1999), įvardija šias pagrindines pasipriešinimo priežastis:

- žmonėms, daromas poveikis dėl pokyčių,
- pokytis yra atviras įvairioms interpretacijoms,
- jei tie, kuriems įtakos turėjo, jaučia stiprias jėgas, atgrasančias juos nuo pokyčių,
- žmonės, kuriems įtakos turėjo permainos, verčiami tai daryti, vietoj pasitarimo dėl pokyčių pobūdžio ar krypties,
- pakeitimas padarytas dėl asmeninių priežasčių,
- dėl pakeitimo nepaisoma suburtų komandų.

Pokyčiai yra neišvengiami, pasipriešinimo taip pat negalima išvengti, todėl svarbu atskleisti pasipriešinimo pokyčiams psichologines priežastis. Kotter (2007) teigė, kad pagrindinė pokyčių įgyvendinimo problema yra žmonių elgesio keitimas. Žmonių elgesys yra aiškiai pastebima išraiška, bet vertybinis pasipriešinimas vyksta tyliai (Yushak, Dolah, Bakar, 2018). Žmonės nesipriešina pokyčiams. Priešingai, jie priešinasi netikrumui ir galimiems rezultatams, kuriuos sukelia pokyčiai (Bierwolf, 2019). Dažnai pasipriešinimas nukreiptas ne į rezultatą, kurio siekiama, bet į procesą: veiksmą, elgesį (Valackienė, 2015). Proceso metu svarbios tampa šios pasipriešinimo psichologinės priežastys (Svirskienė, Šimanskienė):

- organizacijos psichologinis mikroklimatas (emocinė būsena, pasitikėjimas savimi, pasitenkinimas arba nepasitenkinimas situacija, pasitikėjimo vadovais stoka, tarpusavio santykiai),
- įpratimas prie nusistovėjusios tvarkos ir procedūrų,
- planavimo nebuvimas, darnių, susiklausiusių komandų išardymas,
- galimų nesėkmių baimė,
- asmeniniai konfliktai su inovacijų iniciatoriais ir įgyvendintojais.

Mokslinėje literatūroje išryškėja ir kitos, psichologinę darbuotojų būseną trikdančios, pokyčių pasipriešinimo priežastys:

- nesuteikiama prasmė;
- pernelyg greitai vyksta pokytis;
- per maža komunikacija.

Priešinamasi, kai neįžvelgiama prasmė: kodėl reikia keisti, tai, kas yra dabar? Darbuotojas nesupranta kam reikia šio pokyčio. Atsiranda baimė ir nežinia, kaip reikės pokytį įgyvendinti. Su šia problema susiduriama gana dažnai, nes darbuotojai nuo pat pradžių nėra įtraukiami į pokyčio poreikio diskusiją: jiems nėra paaiškinama, kokią vertę pokytis sukurs tiek darbuotojui, tiek organizacijai (Schweiger, ir kt., 2018). Kaip teigia Burke (2014), suvokimas, kad pasipriešinimas pokyčiams kaip individualiam elgesiui, kurį reikia įveikti, susiaurina sąvoką iki psichologinio reiškimo, o ne sustiprina sistemos perspektyvą, kuri sujungia individualias jėgas kontekste. Individualių ir kontekstinių veiksnių derinimas padeda geriau suprasti individualų elgesį ir organizacinius reiškinius.

Jei nematau jokios priežasties keistis, sunku atsispirti. Jei norite sustabdyti pasipriešinimą, labai svarbu, kad darbuotojai suprastų pokyčių priežastį ir poreikį (Heuvel, Demerouti, Bakker, 2014). Prasmės suvokimas yra asmeninis išteklius, susijęs su individo aš. Jis apibrėžiamas kaip gebėjimas integruoti sudėtingus ar dviprasmiškus įvykius į asmeninės reikšmės sistemą. Prasmės formavimas

gali padėti sumažinti suvokiamą grėsmę ir išlaikyti gyvybingumą. Kai vadovai tampa geresniais treneriais, jie gali palengvinti prasmės formavimą, pvz., užduodami (su pokyčiais susiję) apmąstymo klausimus, analizuodami pokyčių poveikį darbuotojui ir paaiškindami, ar reikia pokyčių. Prasmė gali būti skatinama komunikacijos, reguliarių susitikimų ir diskusijų metu (Schweiger ir kt., 2018).

Kita priežastis – pokyčio greitis. Viskas vystosi, keičiasi labai greitai. Kai nespėjama su aplinkos pokyčiais, apima irzlumas ir pyktis. Jeigu pokyčiai vyksta per greitai, galimai darbuotojas pasiduoda aplinkos primestam greičiui ir priešinasi. Didesnis permainų poreikis gali sustiprinti pasipriešinimą pokyčiams ir sukelti stresą (Schweiger, ir kt., 2018). Taip atsitinka, kai darbuotojai jaučiasi priblokšti numatomų pokyčių masto, o susijęs neapibrėžtumas skatina psichologinį stresą ar protinę perkrovą (Kim, 2011).

Trečioji priežastis – prasta komunikacija. Norint sėkmingai įgyvendinti siūlomą planą, būtina pranešti apie laukiamus rezultatus. Vadovai turi įsitikinti, kad jų žinutė buvo gauta teisingai ir, labai svarbu, kad ji būtų priimta. Kai suteikiama per mažai informacijos, didėja neapibrėžtumas. Didesnis informuotumas apie problemą reiškia mažesnę pasipriešinimą (Serban, Aviana, Popescu, 2020). Pokyčių procese per daug komunikacijos nebūna. Paprastai jos būna mažai arba ji yra netinkama. Kai nėra pakankamos informacijos iš pokyčio vadovų, darbuotojai linkę patys susirinkti dažnai ne objektyviausią informaciją. Tinkama komunikacija (Šimanskienė, 2001) apibrėžiama kaip svarbus veiksnys, darantis įtaką darbuotojų pokyčių poreikių suvokimui bei asmeninei įtakai. Anot Valackienės (2015), neapibrėžtumas ar pasipriešinimas pokyčiams mažinamas užtikrinant tinkamą komunikaciją. Tokiu būdu darbuotojai paruošiami pokyčių įgyvendinimo procesui (Serban, Aviana, Popescu, 2020). Tinkama komunikacija ir pagarbus bei orus elgesys su darbuotojais mažina grėsmės įvertinimą, nes tai įrodo, kad vadovybė vertina darbuotojų gerovę. Kad nekiltų nereikalingų ginčų ir nebūtų suvartojama daug nekonstruktyvios energijos, grįžtamasis ryšys turi būti konkretus, pabrėžiant teigiamą pusę (Oreg, 2006). Darbuotojai, kurie pranešė laiku gavę informacijos ir naudingos informacijos apie organizacinį pokytį, pateikė pozityvesnį pokyčių įvertinimą ir didesnę norą bendradarbiauti su juo. Pasirengimas pokyčiams buvo įtikinama komunikacijos strategija, padedanti kurti darbuotojų pasirengimą naujai organizacijai ir jai reikėjo pereinamojo laikotarpio (Armenakis, Harris, 2002).

Svarbu paminėti, kad darbuotojai atkreipia dėmesį į dar vieną pasipriešinimo pokyčiui priežastį – tai būtų nepasitikėjimas vadovais, kurie atsakingi už pokyčio inicijavimą ir koordinavimą (Šimanskienė, 2001). Darbuotojas neturi konkrečios pozicijos įgyvendinamai iniciatyvai, tačiau jam dėl įvairių priežasčių (pvz. kompetencijos stokos, pasitikėjimo nebuvimo, bendros istorijos, t.t.) nepatinka pokyčio iniciatorius, kaip asmenybė.

Oreg, Berson (2011) teigia, kad turime atsižvelgti į vadovų asmeninių savybių vaidmenį (t. y. bruožus vertybės) ir elgesį, aiškinantis darbuotojų ketinimus pasipriešinti organizaciniam pokyčiui. Tačiau, nepaisant organizacinių pokyčių temos svarbos, tik nedaugelyje studijų buvo analizuojamos vadovų asmeninės savybės ar elgesys organizacinių pokyčių kontekste. Atsižvelgiant į tai, kad vadovai daro didelę įtaką organizaciniams reiškiniams, ir atsižvelgiant į tai, kad darbuotojų reakcijos lemia organizacinių pokyčių sėkmę (pvz., Bartunek et al., 2006), būtų ypač prasminga susieti šiuos du reiškinius ir apsvarstyti vadovų vaidmenį formuojant darbuotojų reakciją į pokyčius.

Vadovai yra linkę atlikti pokyčius skatinančio vaidmens vaidmenį tiek, kiek jie yra atsakingi už tai, kad padėtų savo darbuotojams atlikti ir siekti su darbu susijusių tikslų pokyčių metu, ypač svarbu

sutelkti dėmesį į lyderio vaidmenį (Heuvel, Demerouti, Bakker, 2014). Vadovavimas vertinamas kaip gebėjimas paveikti grupę siekiant įgyvendinti viziją ar tikslų rinkinį. Pasikeitusiose situacijose vadovai sukuria pokyčių viziją, kuria jie bendrauja siekdami suderinti žmones, kad įkvėptų juos įveikti kliūtis, siekiant nustatyti teigiamą kryptį (Oreg, 2006). Daugėja įrodymų, kad vadovo lyderystė pokyčių procese turi didelės įtakos pokyčių iniciatyvos sėkmei (Avey, Wernsing, Luthans, 2008). Rezultatai parodė, kad transformacinis vadovavimas, kai vadovas per idealizuotą įtaką (charizmą), įkvėpimą, intelektualinį stimuliavimą ar individualų apmąstymą yra veiksmingas pokyčių situacijose (Vos, Rupert, 2018). Vadovo įtaka darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams intensyvumui atsispindi 5 lentelėje.

5 lentelė. Vadovo įtaka darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams intensyvumui (sudaryta darbo autorės Fabio, Duradoni, 2020)

Vadovai	Jėgos, kurios daro įtaką	Atsparumas pokyčiams	
		Mažas	Didelis
	Valdymo stilius	Dalyvavimu	autoritetingas
	Valdymo gebėjimai	Puikiai	patenkinama
	Turi ir taiko pokyčių valdymo žinias	Taip	Ne
	Turi ir taiko specifinius metodus, skirtus veiksmingai sumažinti atsparumą pokyčiams	Taip	Ne
	Komunikacijos ir derybų gebėjimai	Puikiai	palyginti mažas
	Darbuotojams įkvėpto pasitikėjimo laipsnis	Mažas	didelis
	Vadovavimo potencialas	Didelis	mažas
	Pareigos organizacijoje	aukščiausias vadovas	vidurinės grandies vadovas
	Patirtis	Didelis	mažas
	Asmenybė ir charizma	Stiprūs	silpnas
	Inovacinis kūrybinis potencialas	Didelis	mažas

Stiprios ir charizmatiškos asmenybės vadovai pokyčių proceso metu jaučiasi stipresni ir labiau užtikrinti nei turintys mažai patirties, komunikacijos ir derybų silpnas kompetencijas. Svarbu, kad taikytų tinkamus metodus, veiksmingai mažinančius darbuotojų pasipriešinimą ir pokyčių valdymo žinias.

Pasak Vos, Rupert (2018) vadovai daro trijų skirtingų rūšių lyderystės elgesio įtaką, kai kurie iš kurių jie gali derinti ir daryti vienu metu. Pirma - elgesio formavimas gali būti apibūdinamas kaip vadovų bendravimas ir veiksmai, tiesiogiai susiję su pokyčiais, su susijusiu elgesiu, pavyzdžiui, kontroliuoti, kas daroma, išreikšti savo nuomonę apie pakeitimą, ir laikyti kitus atskaitingus už paskirtų užduočių pristatymą. Šis lyderystės elgesys gali būti apibūdinamas kaip pagrindinis, o tai reiškia, kad vadovas vairuoja pokyčius per asmeninį dalyvavimą, įtikinėjimą ir įtaką (2005). Antra, formuojant elgseną siekiama nustatyti atspirties taškus pokyčiams, emocinį ryšį su pokyčiais, ir mesti iššūkį kitiems įgyvendinti pokyčius, pavyzdžiui, iškeliant tikslus ir ribas to, kas įmanoma. Elgesys reiškia lyderystės elgesį, kuris yra skirtas sukurti pokyčius, ir gali būti apibūdinamas kaip pokyčių centras. Paprastai, trečiasis tipas, sukurti elgesį, yra vertinamas emocinės, laiko ir fizinės erdvės, kad žmonės galėtų mąstyti ir veikti kitaip (Fabio, Duradoni, 2020). Dent, Goldberg (1999) įveikiant pasipriešinimą pokyčiams netiesiogiai rodo, kad problemos šaltinis yra tik pavaldiniai ir kad vadovas ar daugiau vyresniųjų vadovų turi įveikti šią nenatūralią reakciją.

Pokyčiai darbuotojams yra priimtini tada, kai atliepia jų vidines paskatas, įsitikinimus, motyvaciją, nuostatas. Kadangi darbuotojų keitimasis kyla iš jų pačių asmeninės iniciatyvos, kita vertus, organizaciniai pokyčiai susiję su asmeninės dimensijos aspektu. Pasak Šimanskienės (2001), kol neįvyksta pokyčių integracija asmeniniame lygyje, nereikia tikėtis, kad pasieks organizacinę lygmenį.

Veikiami pokyčių, darbuotojai dažnai pasitelkia gynybos mechanizmus, įsijungia psichologinę gynybą (Bovey, Hede, 2001). Gynybos mechanizmus asmuo paprastai naudoja nesąmoningai reaguodamas į psichinį pavojų. Dennis ir kt. (2010) vadovaudamiesi tyrimų rezultatais, nustatė, kad darbuotojai, kurie naudojami netinkamais gynybos mechanizmais, labiau linkę atsispirti organizaciniams pokyčiams, o tie, kurie buvo linkę naudoti adaptyvius gynybos mechanizmus, mažiau linkę atsispirti organizaciniams pokyčiams. Adaptyviosios gynybos mechanizmai, kuriuos jie nagrinėjo, buvo humoras ir numatymas. Netinkami gynybos mechanizmai buvo neigimas, atsiskyrimas, poveikio izoliavimas, projekcija, ir veikimas. Visų pirma projekcija turėjo stipriausią ryšį su ketinimu atsispirti pokyčiams, o mažesnės projekcijos asmenys taip pat labiau palaikė pokyčius.

Individo kontrolės laipsnis pasikeitė ir jų gebėjimas pradėti, keisti ir sustabdyti pakeitimą: didėjant pokyčiams, pasipriešinimas mažėja. Antra, ar poveikio poveikis asmenims yra toks: kuo didesnis pokyčio poveikis, tuo didesnis pasipriešinimas. Kitaip tariant, pokyčiai dėl mažo poveikio ir didelės individualios kontrolės sukurs mažiausią pasipriešinimą, o pokyčiai su dideliu poveikiu ir nedidele individualia kontrole sukurs didžiausią pasipriešinimą (Bovey, Hede, 2001). Pokyčių palaikymas ir pasipriešinimas pasireiškia bet kuriuo iš šių elgesio tipų (Pundzienė, 2006):

Pasyvi akivaizdi elgsena:

- Pakeitimams pritariama juos priėmus ir sutikus.
- Atsparumas pokyčiams yra pasyvus: pakeitimai yra neįgyvendinami, kai kurie priimtini, tačiau nieko daugiau nedaroma, kad jie būtų paremti.

Pasyvioji paslėpta elgsena:

- Pokyčiai palaikomi pasyviai ir net su neigiamu požiūriu, bandant pasiduoti, skųstis.
- Pokyčiai atitinka atsparumą; jie yra ignoruojami bando jų išvengti.

Aktyvus atviras elgsenys:

- Parama pokyčiams apima iniciatyvą ir rūpinimąsi pokyčiais.
- Pasipriešinimą pokyčiams išreiškia ketinimas atsispirti ir nesutikti su jais, ginčytis ar net trukdyti.

Aktyvus slaptas elgsenys:

- Šiuo atveju parama pokyčiams dažniausiai reiškia bendradarbiavimą.
- Pasikeitimai prieštarauja vilkinimui, sabotavimui, manipuliavimui.

Dimensija atspindi darbuotojų intensyvumą, kad būtų galima atsispirti pokyčiams arba jų išvengti, apskritai nuvertinti pokyčius ir rasti, kad pokyčiai būtų nuosaikūs daugelyje kontekstų ir pokyčių rūšių (Oreg, 2003 m.). Žmonės jaučia stresą susidūrę su pokyčiais, sunku atitrūkti nuo kasdienybės ar pakeisti savo mintis, ir yra mažiau atviri naujovėms. Darbuotojai, turintys aukštą pasipriešinimo lygį yra patenkinti savo status quo, skatina kartoti dabartinę situaciją ir pasižymi dideliu atsparumu alternatyvoms, o tai sumažina priėmimo tikimybę (Heidenreich ir Handrich 2014).

Šiame darbe koncentruojamasi į psichologinio tipo pasipriešinimą organizaciniams pokyčiams: jausmų, emocijų vaidmeniui diegiant pokyčius. Psichologinės sutarties sąvoka (Burnes, 2014) reiškia, kad yra nerašytas lūkesčių rinkinys, veikiantis tarp kiekvieno organizacijos nario ir įvairių organizacijos vadovų. Psichologinė sutartis atliepia, kad kiekvienas darbuotojas turi lūkesčių dėl tokių dalykų kaip atlyginimas ar darbo užmokestis, darbo valandos, išmokos ir privilegijos. Jei organizacija sąmoningai ar nesąmoningai pakeičia arba pažeidžia vieną psichologinės sutarties dalį, iš naujo nesitardama dėl sutarties, ji darbuotojus suerzina ir verčia galvoti, kad organizacija jiems kelia prieštarigus reikalavimus.

Kitas svarbus aspektas, kurį svarbu aptarti, tai socialinės pasipriešinimo priežastys. Pastarosios literatūroje įvardijamos, kaip socialinės inovacijos. Reikia paminėti, kad socialinės inovacijos apibrėžiamos kaip naujos idėjos (produktai, paslaugos ir modeliai), atitinkančios socialinius poreikius ir kuriančios naujus socialinius santykius ar bendradarbiavimą (Borzaga ir Bodini, 2014).

Heuvel, Demerouti, Bakker, (2014) teigia, kad stiprių darbuotojų ir organizacijų santykių naudą pokyčių metu galima paaiškinti teorijomis, susijusiomis su organizaciniu identifikavimu, pavyzdžiui, socialinės tapatybės teorija. Esminė prezumpcija socialinės tapatybės teorijoje yra tai, kad asmenys linkę laikyti save grupių ir organizacijų, kurioms jie priklauso nariais (Samah, 2013). Dėl socialinio identifikavimo procesų žmonės gali pajusti psichologinį prisirišimą prie savo organizacijos, kuris gali būti svarbus jų motyvuotam elgesiui. Pagal tai jie elgsis taip, kaip elgiasi geras narys, nes nori būti pripažinti tam tikros grupės gerais nariais. Teorija reiškia, kad asmuo bus įtakotas parodyti tam tikrą elgesį, kai yra įtrauktas į tam tikras žmonių grupes žmonių, kurie taip pat elgiasi.

Suvokiama grupinė narystė sudaro individo požiūrio ir elgesio su grupe pagrindą. Kai narystė grupėje yra svarbi individui, jie labiau linkę veikti grupės labui. Tai reikštų, kad kai darbuotojai suvokia stiprų ryšį su lyderiu ir organizacija, jie bus labiau linkę keisti savo elgesį. Grupės narystė yra internalizuota ir prisideda prie asmens tapatybės, kuri turi psichologinį pagrindą tam tikriems darbuotojų motyvacijos tipams (Heuvel, Demerouti, Bakker, 2014).

Socialinių tinklų teorija teigia, kad individai yra įsiterpę į socialines sistemas, kurios veikia kaip požiūrio formavimo atskaitos taškai. Kitaip tariant, socialinės sistemos, kuriose dirba darbuotojas, atlieka esminį vaidmenį nustatant darbuotojo požiūrį į darbuotojo socialinę aplinką (t. y. kolegos, vadovai ir pavaldiniai). Jei aplinka yra linkusi atsispirti pokyčiams, darbuotojas yra labiau linkęs priešintis pokyčiui (Oreg, 2006).

Vadovaujantis neseniai išplėtotą socialinės tapatybės teorija, kad darbuotojai netikrumo laikais linkę sumažinti savo netikrumo jausmus, kliaudamiesi savo socialiniais tapatumais (įskaitant organizacinę tapatybę) (Venus, Stam, Knippenberg, 2019) prognozuojama, kad tokios tęstinumo vizijos bus veiksmingesnės mobilizuojant sekėjų paramą pokyčiams esant dideliems darbo neapibrėžtumo sąlygoms. Tęstinumo vizijos didina pasekėjų suvokiamą kolektyvinį tęstinumą – jausmą, kad laikui bėgant pagrindinės organizacinės tapatybės savybės bus išsaugotos. Tai savo ruožtu turėtų užtikrinti tolesnę paramą pokyčiams (Hymans, 2018).

Socialinis verslumas apima penkis pagrindinius modelio elementus: motyvaciją, inovacijas, pasipriešinimą, pelną ir ryšį su makrolygio pokyčiais (Majumdar, Guha ir Marakkath, 2015). Socialinių verslininkų motyvacija yra sudėtinga ir orientuota į siekį sukurti socialinius pokyčius. Socialinės inovacijos apibrėžia kaip naujus socialinius pokyčius skatinančius derinius. Tokių derinių sudaro keletas elementų, kurių kiekvienas gali būti pati naujovė: 1) veikimo būdo samprata; 2) įmonės

finansavimas; 3) jo teisinės formos; 4) jos organizacija; 5) išteklių savo gamybai pritraukimas; 6) gamybos būdas; 7) paversti jį priimtinu būdu dalykų.

Pasipriešinimas socialiniams pokyčiams apima įpročius, papročius, tradicijas, normas, rutiną ir įsakymus, kurie gali būti pagrįsti ekonominiais interesais arba idealiais interesais. Socialinės inovacijos veda prie kūrybingos plėtros ir prisideda prie visuomenės raidos, todėl yra sąsaja su makrolygio pokyčiais.

Pagal socialinės tapatybės teoriją (Venus, Stam, Knippenberg, 2019), kai darbuotojai susipažįsta su savo organizacija, jie susitapatina su organizacija. Šitas pažintinis sąveikos asimiliavimas su organizacija sukelia organizacijos prototipinius bruožus tapti savi apibrėžiančia ir organizacine veikla, kuri patiriama kaip save liečianti veikla. Atsižvelgiant į tai, kad žmonės vertina pagrindinių tapatybės aspektų tęstinumo jausmą, gali pasipriešinti pokyčiams, nes manoma, kad tai kelia grėsmę dalies darbuotojų savasties pagrindo tęstinumui. Svarbu tai, kad darbuotojai gali patirti šiuos rūpesčius bet kokio tipo pokyčių metu, ne tik didelio masto transformacijos metu (pvz., susijungimai), bet ir mažesnės apimties pokyčių programose, atsižvelgiant į tai, kad bet kokia praktika, procedūra ar elgesys gali būti suvokiami kaip atspindintys organizacijos elementus. Be to, mes teigiame, kad tam tikro organizacinio identifikavimo laipsnio, nebūtinai aukšto lygio, pakanka, kad būtų sukurta prasminga kolektyvinė samprata, o kartu ir pasipriešinimas tapatybės tęstinumui.

(Stanley, Henne, Yang, 2019) pasipriešinimo priežastis suskirsto pagal sociologinį aspektą. Šio pasipriešinimo tipo pagrindas yra grupės interesai ir vertybės. Sociologiniai faktoriai, grupės interesai remiasi grupinių ar koalicijos vertybių priešprieša, ribotu, siauru požiūriu; interesais; esamų santykių išsaugojimu. Socialinės priežastys tampa svarbios, kai kalba pakrypsta apie grupės interesų ir vertybių konceptą. Kiekvienam darbuotojui iškyla aktualu klausimus: ar vykdomi pokyčiai dera su grupės vertybėmis? Ar jie palaiko grupės komandinį darbą? Socialinės vertybės yra galinga aplinkos jėga, į jas verta atkreipti dėmesį. Davis ir Newstrom (1989) pabrėžia, kad pasipriešinimas turi būti numatytas ir su juo reikia racionaliai tvarkytis, nes norima, kad darbuotojai priimtų pokyčius.

Majumdar ir kt. (2015) konceptualizuoja socialines inovacijas kaip pajėgumų naujoves. Naudoja pajėgumų metodą socialinio verslumo elementui paaiškinti. Pagal pajėgumų metodą pateikiami du pagrindiniai teiginiai: pirma, laisvė siekti gerovės turi svarbiausią moralinę reikšmę, o antrasis teiginys yra tai, kad laisvė siekti gerovės turi būti suprantama pagal žmonių galimybes, t. y. jų realias galimybes daryti ir būti tuo, ką jie vertina. Atitinkamai socialinės inovacijos – tai naujų pajėgumų derinių atlikimas. Kita vertus teigiama, kad socialiniai verslininkai veikia kaip socialinių pokyčių vykdytojai, kurie įsivaizduoja ir atlieka naujus pajėgumų derinius. Taigi konceptualizuoja socialines inovacijas kaip pajėgumų naujoves, t. y. naujų realių žmonių galimybių derinių atlikimą ir tai, ką jos vertina.

Panašiai kaip ir sociologiniu požiūriu, verslumo perspektyva į socialines inovacijas žvelgia, kaip į socialinių pokyčių ir socialinės raidos varomąją jėgą. Konceptualizacija remiasi socialinės evoliucijos sampratomis, nes abi jos pabrėžia makrolygio visuomeninius pokyčius. Tačiau, priešingai sociologiniam požiūriui, galima teigti, kad verslumo perspektyvoje socialinės inovacijos vertinamos kaip apgalvotai suplanuotos ir skatinamos verslininkų (Majumdar ir kt., 2015). Kitas skirtumas, kad naudodami gebėjimų metodą kaip vertinimo sistemą, daroma socialinių inovacijų tikslą labai aiškiai nukreiptu į gerovę, o sociologinis požiūris ir kūrybiškumo tyrimų perspektyva į socialines inovacijas žiūri kaip į pageidaujamas ir turi konkrečius tikslus. Socialinių inovacijų mokyklos šalininkai (pvz.,

Dees (1998), Martinas ir Osbergas (2007) aiškiai kalba apie socialinių inovacijų tikslą, teigdami, kad socialiniai verslininkai turi užduotį kurti socialinę vertę ir socialinius pokyčius.

Pripažindami, kad socialinės inovacijos turi keletą sutampančių reikšmių, Pol ir Ville (2009), pasiūlė socialinių pokyčių apibrėžtį, kuri kalba apie ta, jog inovacija vadinama socialine inovacija, jei numanoma nauja idėja gali pagerinti gyvenimo kokybę arba kiekybę“. Autoriai Pol ir Ville, 2009 savo gyvenimo kokybės paaiškinime išskiria mikro ir makro gyvenimo kokybę. Mikrogyvenimo kokybė yra asmenų gyvenimo kokybė, kurią lemia du veiksniai: asmeninės savybės ir vertingų variantų rinkinys, kurį žmogus turi. Asmeninių savybių, kurios gali lemti žmogaus gyvenimo kokybę, pavyzdžiai yra ne tik įgimti talentai, bet ir išsilavinimas bei įgūdžiai. Antras mikrokokybiškos gyvenimo kokybės veiksnys yra vertingų galimybių rinkinys arba dalykai, kuriuos asmuo gali padaryti ir kurį visuotinai pripažįsta civilizuota visuomenė (t. y. Makrolygio gyvenimo kokybę apibrėžia vertingų elementų rinkinys, kurį žmonių grupė turi galimybę pasirinkti. Bendras mikro ir makrokokybės lygis apima tokius aspektus, kaip: materialinė gerovė, švietimo galimybės, sveikatos sritis, darbo saugumas, šeimos gyvenimas, bendruomenės gyvenimas, aplinka (klimatas ir geografija), politinė laisvė ir saugumas bei lyčių lygybė (sąvoka „gyvenimo kiekybė“, kurią autoriai vartoja savo socialinių inovacijų apibrėžtyje, reiškia tikėtiną gyvenimo trukmę gimimo metu. Pol ir Ville (2009) aiškina, kad gyvenimo kokybė apibrėžiant socialinius pokyčius yra susijusi su makrolygio gyvenimo kokybe ir kad tobulėjimas reiškia, jog daugėja vertingų galimybių, iš kurių žmonės gali rinktis. Anot autorių, didžioji dalis socialinių pokyčių tuo pat metu yra ir verslo inovacijos, nes daugelis verslo inovacijų padeda didinti vertingų galimybių, iš kurių žmonės gali rinktis, rinkinį. Gyvenimo kokybę, kurią žmogus patiria šiandien, lemia vertingos galimybės, iš kurių jis turi galimybę pasirinkti ir ką gali pasiekti. Individo lygmeniu nėra universalaus standartinių gyvenimo kokybės elementų sąrašo. Tačiau daugelis žmonių pritarė, kad realiosios pajamos, turtas ir kiti aspektai, kurie susiję su ekonomine gerove, tarkim, galimybė gauti vertą darbą arba gyventi taikiose bendruomenėse, yra svarbūs kiekvienam individui. Kita vertus (Borzaga ir Bodini, 2014), socialinės inovacijos gali būti ne tik naujas produktas ar paslauga, bet ir naujas procesas arba naujas gamybos organizavimo būdas (naujo tipo įmonė). Socialinius pokyčius turėtų atspindėti ne tik pavienis reiškinys, bet ir jos turėtų būti atkartojamos ir gali būti plečiamos, kad būtų padarytas didelis poveikis. Nors verslo inovacijų atveju rinka veikia kaip masto mechanizmas, užtikrinantis vertingų naujų idėjų sklaidą, išgrynintų socialinių inovacijų atveju procesas yra sudėtingas. Todėl daugiau dėmesio reikia skirti ne tik naujovėms, bet ir jų plėtrai.

Egzistuoja dar viena socialinių pokyčių kategorija, kurią autoriai vadina grynomis socialinėmis inovacijomis. Šios grynios socialinės inovacijos nėra verslo inovacijos, bet, kadangi jos neduoda potencialaus pelno, tenkina poreikius, kurių netenkina rinkos naujovės. Pol ir Ville (2009) teigia, kad šios grynios socialinės inovacijos turi viešųjų gėrybių bruožų: neįmanoma atskirti kitų nuo naujos idėjos naudos, o ribinė papildomo asmens, besinaudojančio šia idėja, kaina yra lygi nuliui. Autoriai taip pat tvirtina, kad laisvos rinkos visuomenėje bus per mažai investuojama į grynas socialines inovacijas, nes jos neteikia pelno paskatų socialiniams novatoriams. Kaip ir kitų viešųjų gėrybių atveju, privačios rinkos užtikrins nepakankamą socialinių inovacijų pasiūlą (t. y. taigi, kaip teigia autoriai, vyriausybės parama pateisinama grynų socialinių inovacijų atveju., siūlo sukurti paskatas, pavyzdžiui, vyriausybės ar privačių interesų grupių apdovanojimus socialinių inovacijų plėtrai skatinti. Indėlis yra tai, kad jie siūlo įvairių socialinių inovacijų klasifikaciją, kad būtų aiškiau apibrėžta sąvoka. Labai plačiai socialinės inovacijos yra naujovės, kurios išplečia galimybių, iš kurių žmonės gali rinktis, rinkinį, o „pageidautinos“ socialinės inovacijos yra tos, kurios išplečia galimybes,

kurios yra normaliai vertinamos kaip geros. Grynios socialinės inovacijos yra viešųjų gėrybių pobūdžio, jų negamina įmonės, todėl už jas dažnai atsako gerovės valstybė.

Socialinio identiteto metodai rodo, kad tai, kiek darbuotojas jaučiasi dalimi kolektyvinės įtakos ir įtvirtina kolektyvinę (organizacinę) tapatybę bei noras prisidėti prie kolektyvinės veiklos, pvz., pilietiškumo elgesio, motyvacija, ir gero užduočių atlikimo (Heuvel, Demerouti, Bakker, 2014).

Socialiniai pokyčiai vertinami kaip asmenų ir bendruomenių (tiek vartotojų, tiek gamintojų) gerovė. Šios gerovės elementai yra susiję su gyvenimo ir veiklos kokybe. Ten, kur atsiranda socialinių naujovių, visada atsiranda naujų pokyčių ar procesų (Pol ir Vill, 2009).

Apibendrinant galima pastebėti, jog psichologinės pasipriešinimo pokyčiams priežastys daro didelę įtaką sėkmingam pokyčio rezultatui. Darbuotojas negali pasiekti iškeltų tikslų, jei dirba nepasitikėdamas savo jėgomis bei vadovu, reikšdamas nepasitenkinimą, bijodamas suklysti, konfliktuodamas su komandos nariais. Pokyčio sėkmės garantas yra motyvuotas, užtikrintas, stabilios psichologinės būsenos, išlaikantis pusiausvyrą darbuotojas, dirbantis psichologinio saugumo aplinkoje.

3. Pasipriešinimo pokyčiams valdymo organizacijoje strategijos ir būdai


Mokslinėje literatūroje (Miknevičiūtė, Valackienė, 2017) analizuojamos ir pasipriešinimo mažinimo strategijos. Nustatyta, kad pokyčius vykdant laipsniškai, motyvuojant darbuotojus, skiriant laiko tinkamai komunikacijai, kartu skatinant įsitraukti į pokyčių procesus, įgyvendinama strategija nukreipta į pasipriešinimo mažinimą. Kiekviena įmonė pasirenka tinkamiausius pasipriešinimo pokyčiams įveikimo būdus. Pasak Valackienės (2015), dažnai tikslinga taikyti sisteminių įveikimo būdą, nes, pasirenkant vieną būdą, nepašalinamos visos pasipriešinimo priežastys. Lentelėje pateikiami pasipriešinimo pokyčiams įveikimo būdai (žr. 6 lentelę).

6 lentelė. Pasipriešinimo pokyčiams įveikimo būdai (sudaryta darbo autorės, Valackienė, 2015)

Būdas	Pranašumai	Trūkumai
Komunikavimas	Darbuotojai, įtikinti pokyčio nauda, ir ateityje prisidės prie pokyčių įgyvendinimo	Gali pareikalauti daug laiko
Dalyvavimas ir įtraukimas	Dalyvaujantys žmonės tarsi įsipareigoja įgyvendinti pokytį	Gali pareikalauti daug laiko
Palaikymas	Išsprendžia problemas, susijusias su darbuotojų prisitaikymu	Gali apimti ilgą laiko tarpą, būti gana brangūs ir nepasiekti norimų rezultatų
Derybos ir susitarimas	Gana paprastas problemų sprendimo būdas	Gali būti pernelyg brangūs
Manipuliacija	Sąlyginai greitas ir nebrangus būdas	Ateityje gali sukelti rimtų problemų (manipuliacijų)
Tiesioginė ir netiesioginė prievarta	Greitas būdas, įveikti bet kokio pobūdžio pasipriešinimą	Rizikingas, nes papiktina darbuotojus

Moksliniuose šaltiniuose akcentuojama (Videikienė, Grybienė,) jog vienas iš pagrindinių pasipriešinimą mažinančių būdų yra komunikacija. Atviras bendravimas, tinkamas ir aiškus informacijos pateikimas mažina neapibrėžtumą ir sąlygoja darbuotojų įsitraukimą į pokyčių vykdymo procesą. Tai gali pareikalauti daugiau laiko, bet vadovai, inicijuodami pokytį, turėtų numatyti ir įvertinti šį aspektą (Magalinskė, Korsakienė, 2020). Viena vertus, darbuotojų įtraukimas į pokyčių planavimo procesą pačius darbuotojus paverčia pokyčių iniciatoriais, todėl didėja jų įsipareigojimas keistis ir mažėja pasipriešinimas pokyčiams. Antra vertus, darbuotojų pasiūlymai ir nuomonė gali turėti reikšmingos įtakos pokyčio plano tobulinimui Dennis et al. (2010) nustatė, kad darbuotojai atsižvelgia į savo įgūdžius ir kompetenciją ir nusprendžia, ar jie sėkmingai atliks naujus vaidmenis. Įgyvendinant organizacijos kultūros pokyčius, išryškėjo, kad darbuotojai priėmė šį pokytį, jei jie manė, kad pokyčiai atitinka jų turimus pajėgumus ir kultūrą (Elhajjar, Ouaida, 2020). Korporatyvinė kultūra yra bendrų nuorodų rinkinys organizacijoje, pastatytas per visą jos istoriją, reaguojant į problemas, su kuriomis susidūrė bendrovė (Cameron ir Quinn, 2011). Jis atspindi viską, kas yra vertinama versle kaip dominuojantis stilius lyderystės, darbuotojų valdymas, organizacinės vertybės, strateginiai prioritetai ir viskas, kas daro verslą unikalus (Cameron ir Quinn, 2011). Jis padeda užtikrinti grupės darną, pagerinti prisitaikymą ir skatinti motyvaciją.

Nagrinėjant mokslinę literatūrą, sutinkamas Aršauskaitės (2016), sukurtas modelis, kuris įgalina pasirinkti tinkamą pasipriešinimo priežasčių mažinimo strategiją.



Informavimas ir mokymas	<ul style="list-style-type: none"> • Nesėkmių baimė • Išardytos darbo grupės
Paskatinimo strategija	<ul style="list-style-type: none"> • Nusistovėjusi tvarka • Emocinės pasekmės
Derybos ir susitarimai	<ul style="list-style-type: none"> • Įgūdžių stoka • Išardytos darbo grupės

2 pav. Strategijos pasipriešinimo priežastims mažinti (Aršauskaitė ir Drejeris, 2016)

Informavimo ir mokymo strategija apima nesėkmių baimę, kuri kyla iš išardytų darbo grupių. Paskatinimo strategiją lemia nusistovėjusi tvarka ir atsirandančios emocinės darbuotojams pasekmės. Derybos ir susitarimai atspindi įgūdžių stoką, kurią darbuotojai patiria išardžius komandas bei patikimas darbo grupes, kuriose darbuotojai jautėsi saugiai ir užtikrintai.

Pastabėtina, kad skirtingi autoriai pateikia tokius pat arba labai panašius būdus mažinančius pasipriešinimą. Asimeng, Heinrichs (2020) analizuoja, kad dalyvavimas mažina pasipriešinimą, Schmuckand Miles (1971) savo darbe parodė, kad dalyvavimo lygis yra susijęs su psichologiniu pokyčio poveikiu. Vėliau tyrinėjant ryšį tarp dalyvavimo ir psichologinio poveikio parodė, kad kuo didesnis intervencijos gylis, tuo labiau ji veikia individo psichologinę sandarą ir asmenybę, tuo didesnis poreikis visapusiškai dalyvauti priimant pokyčius. Kitas tyrimas parodė, kad žmonės, patyrę didelį dalyvavimą, pranešė apie didesnę pasirengimą ir pritarimą pokyčiams ir manė, kad pokyčiai yra mažiau stresą keliantys pokyčiai, ir rodė bendrą paramą pokyčiams (Muluneh, Gedifew, 2018).

Anot Murray (2000), norint įveikti sunkumus, labai svarbu turėti arba surasti žmones, kurie laiko svarbiais, kompetentingais ir vertingais žmonėmis. Ką tai konkrečiai reiškia, kad reikia bendradarbių, kurie:

- pradėtų bendradarbiavimą (nelaukiant, kol patys jiems paskambintų);
- papasakotų, kas vyksta;
- klausytųsi;
- leistų dalintis tuo, ką jaučia darbuotojai (o ne sakytų, kaip neturėtų jaustis);
- nelaikytų bejėgiais ar nekompetentingais (gal net laisvai prašytų pagalbos),
- išreikštų pasitikėjimą sugebėjimu susidoroti su pokyčiais (nemažinant netekties ir emocijų),
- pripažintų pastangas susidoroti su sunkumais (net jei tos pastangos kartais būna trumpos),
- leistų kalbėti apie asmeninius, emocinius dalykus;
- parodytų tikrą susidomėjimą (nemažinant netekties ir emocijų).

Padedantys draugai ir bendradarbiai gali būti puikus partneriai, bet nerealu tikėtis, kad jie numatys, kokios pagalbos reikia ir automatiškai teiks reikalingą paramą. Anot Murray (2000), reikia žinoti, kaip paprašyti, ko reikia taip, kad gautumėte, ko jums reikia.

Valackienė (2015), (Magalinskienė, Korsakienė, 2020) remdamasi Kotter, skiria į sėkmę orientuotus pokyčių principus. Pastarieji paremti darbuotojams priskirta atsakomybe bei požiūriu į vykdomus pokyčius:

- suburti pokyčių komandą, kuri būtų emociškai nusiteikusi ir turinti reikiamų kompetencijų;
- pateikti aiškią ir paprastą viziją;
- pokyčius integruoti į įmonės veiklą ir kultūrą;
- paskatinti darbuotojus daryti realius ir svarbius pokyčių įgyvendinimo veiksmus;
- įtraukti kuo daugiau atsakingų darbuotojų;
- užtikrinti tinkamą informacijos perdavimą ir grįžtamąjį ryšį;
- džiaugtis trumpalaikėmis pergalėmis;
- nuolat drąsinti dėl tebevykstančio pokyčio.

Pastarosios pokyčių įgyvendinimo gairės sudaro galimybes sklandžiau įgyvendinti pokyčius, daro įtaką darbuotojų elgesiui, ko pasėkoje jie priešinasi švelniau, daugiau įsitraukia, mažiau pareikalauja finansinių bei laiko išteklių.

Pastebėta, kad bet kokiam pasipriešinimui pokyčiams iš tikrųjų svarbu suvokti, kaip kiekvienas žmogus mokomas apie galimą numatomo pokyčio poveikį, ir net jei pasiūlymas nekelia jokios realios grėsmės tam tikrų žmonių interesams, įmanoma, kad jie suvoktų, jog egzistuoja grėsmė, ir dėl to pasipriešinti pokyčiams galima nustatyti būdus ir priemones, kurie leistų kontroliuoti pasipriešinimą pokyčiams, t. y. švietimą ir komunikaciją, dalyvavimą ir dalyvavimą, paramą ir kontrolę prieš pokyčius. Sugebėta nustatyti keturis tokius švelninimo padarinius, įskaitant informuotumo didinimą, derybas dėl kompromiso, didėjančią suvokiamą galių lygį ir pasitikėjimo kaitos veiksniais didinimą (Schweiger, ir kt., 2018). Pasipriešinimas organizaciniams pokyčiams gali labai trukdyti permainų procesui ir duoti neigiamų rezultatų, pvz., sumažėjusio darbuotojų pasitenkinimo, našumo ir gerovės (Georgalis, Lu, 2014).

Apibendrinant galima teigti, kad geresnis pasipriešinimo pokyčiams ir organizacinių sąlygų, kuriomis valdomas pasipriešinimas pokyčiams, supratimas yra būtina sąlyga, nes išsami literatūros apžvalga atskleidė esminį ryšį tarp darbuotojų požiūrio į teisingumą ir teigiamų pokyčių programų rezultatus. Sėkmingam pokyčių valdymo procesui organizacijoje taikomos įvairios strategijos, pasirenkant sisteminių pasipriešinimo įveikimo būdą, užtikrinantį pasipriešinimo mažinimą bei sklandų pokyčių įgyvendinimo procesą. Tai būtų komunikacija, darbuotojų įtraukimas, palaikymas, derybos ir susitarimai.

4. Pasipriešinimo pokyčiams organizacijoje raiška darbuotojų išgyventų patirčių kontekste: kokybinio ir kiekybinio tyrimo rezultatai ir analizė

4.1. Tyrimo metodologija

Magistro darbo empirinis tyrimas atliekamas vadovaujantis kiekybine ir kokybine tyrimo metodologija. Kiekybinis tyrimas, kaip teigia Kardelis (2016), struktūruotas, paremtas mokslinės problemos iškelta hipoteze. Vadovaujantis matematinės statistinės analizės būdais suskaičiuojami ir pateikiami tyrimo rezultatai. Šiame darbe taikomas mišrus tyrimo metodas. Atliekamas žvalgomasis kiekybinis tyrimas statistiniams duomenis surinkti ir patvirtinamasis kokybinis tyrimas teorijai patvirtinti ir išplėsti bei pagilinti kiekybinio tyrimo rezultatus. Pasak Kardelio (2016), kokybiniam tyrimui apibūdinti vartojama sąvoka atvejo tyrimas. Vadinasi tyrimas grindžiamas turinio analizės metodu. Svarbus dėmesys surinktų duomenų analizei, kad gauti validų tiriamoji objekto aprašymą. Pasak Žydzūnaitės ir Sabaliausko (2017), surinkti kokybiniai duomenys atskleidžia ne surinktus faktus ar statistiką, o patirtis, prasmes. Tai parodo jų sudėtingumą, nes paremti autentiškais nuostatomis. Kokybinis tyrimas paremtas realiomis gyvenimo problemomis (Žydzūnaitė ir Sabaliauskas, 2017).

Šiame darbe kiekybinio tyrimo rezultatai renkami apklausos anketą parengus pagal ADKAR modelio pokyčių valdymo metodologiją. Duomenys renkami taikant apklausos raštu metodą, kurio įrankis yra uždaro tipo klausimynas, sudarantis sąlygas tiriamiesiems įvertinti organizacijoje vykstančius pokyčius bei reakciją į juos. ADKAR (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement) - pokyčių valdymo modelis orientuotas į problemų sprendimą organizacijos, socialinės grupės ir individualiai darbuotojo lygmenyje (ADKAR modelio taikymas organizacijos pokyčių valdyme: tyrimo metodologija. Samprata, reikšmė, procesas, 2019). ADKAR modelis naudojamas:

- Organizacijos pokyčių valdyme;
- Asmeninių pokyčių valdyme;
- Aptariant pokyčius organizacijoje su darbuotojais;
- Įvertinant organizacijos pasirengimą pokyčiams ir nustatant neatitikimus;
- Nustatant priemones reikalingas užtikrinant sėkmingą pokyčių įgyvendinimą organizacijoje.

ADKAR modelis apibūdinamas kaip universalus instrumentas taikomas pokyčių valdymui organizacijoje įgyvendinti. Aptariamo modelio tikslas – suteikti kiekvienam darbuotojui reikiamas žinias ir instrumentus reikalingus įgyvendinti pokyčius. Modelis apima etapus, kuriuos reikia pereiti individui, organizacijai ar socialinei grupei susiduriančiai su pokyčiais. Kita vertus, padeda suvokti „kaip, kodėl, kada“ naudoti įvairius pokyčių valdymo instrumentus. ADKAR modelis paremtas darbuotojų informavimu apie numatomus pokyčius organizacijoje ir jų įtraukimu į šių pokyčių įgyvendinimą. Naudojant ADKAR modelį galima:

- Įvertinti organizacijos pasirengimą pokyčiams;
- Nustatyti įgyvendintų pokyčių nesėkmės priežastis;
- Identifikuoti veiksmus ir priemones, kurios leistų padidinti įgyvendinamų pokyčių efektyvumą;
- Nustatyti galimą personalo pasipriešinimą pokyčiams;
- Sumažinti neigiamas pokyčių pasekmes organizacijai ir darbuotojams individualiai.

Kiekybinio tyrimo instrumentarius atspindinti darbuotojų, kuriems šis pokytis turi įtakos dažniausiai pasitaikančias pasipriešinimo priežastis: pakeitimo atlikimo dažnumą, pokyčių skubumą ir jų

įgyvendinimo spartą, kurių reikalauja vadovai; ir galiausiai ne mažiau svarbu, kiek siūlomas pakeitimas keičia būdą, kuriuo darbuotojai atlieka savo užduotis ir kaip jaučiasi kaitos metu. Ne mažiau svarbūs veiksniai užtikrinantys pasipriešinimo valdymą, kad būtų pasiektas tinkamas rezultatas: įvykdytas suplanuotas pokytis.

Instrumentarijus modeliuojamas vadovaujantis mokslinės literatūros analizės išskirtais diagnostiniais blokais: psichologines bei socialines pasipriešinimo priežastis analizuojant per individualią, organizacinę bei grupinę raišką (žr. 7 lent.).

7 lentelė. Kiekybinio tyrimo instrumentarijus (sudaryta darbo autorės)

Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams raiška			
Diagnostinis blokas Psychosocialinės priežastis	Kriterijai	Indikatoriai	
Psichologinės pasipriešinimo priežastys	Individualios	Pokyčio būtinybės nesuvokimas	Pokyčių ir jų esmės neteisingas suvokimas
		Neužtikrintumas dėl materialinių sąlygų	Atlygio sumažėjimas ar padidėjimas
		Emocinės būsenos pokyčiai	Nesėkmių baimė, neigimas nusivylimas, praradimas
		Statuso pasikeitimas	Jaučia liūdesį, nerimą, pyktį, kai jų vaidmenys pasikeičia organizacijoje.
		Pasitikėjimas savo jėgomis	Igūdžių atlikti pavestas užduotis stoka
		Tikėtina nauda	Teigiamas požiūris siejamas su geresniais rezultatais
Socialinės pasipriešinimo priežastys	Organizacinės	Pokyčiai organizacijos strategijos kontekste	Veiklos sudėtingumas
		Pokyčių tempas organizacijoje	Pernelyg greitai vyksta pokytis
		Darbuotojų motyvavimo sistemų naudojimas	Papildomas atlygis už dalyvavimą pokyčių procese
		Organizacinė veiklos problemos	Organizacijos veiklos pokyčiai
		Organizacijos galimybės įgyvendinti pokyčius	Darbuotojų ir vadovų pasirengimas
	Grupinės	Pasyvi pasipriešinimo grupė	Pakeitimai yra neįgyvendinami, kai kurie priimtini, tačiau nieko daugiau nedaroma, kad jie būtų palaikomi
		Nekryptinga grupė	Palaikomi pasyviai ir net su neigiamu požiūriu, bandant pasiduoti, skūstis.
		Prisitaikanti grupė	Parama pokyčiams apima iniciatyvą ir rūpinimąsi pokyčiais
		Inovatyvi grupė	Aktyvus slaptas elgesys parama pokyčiams dažniausiai reiškia bendradarbiavimą
	Sėkmingų pokyčių įgyvendinimo ir valdymo veiksniai		Informavimas
		Komunikavimas	Pokyčių iniciatorių nuolatinė komunikacija
		Dalyvavimas ir įtraukimas	Darbuotojai tampa pokyčių iniciatoriais, todėl didėja jų įsipareigojimas keistis

	Palankumas	Vadovo vaidmuo pokyčių procese
	Derybos ir susitarimas	Susitarimas dėl iškilusių nepatogumų kompensavimo
	Manipuliacija	Vadovų ir darbuotojų santykių kokybė grindžiama manipuliatyvia informacija
	Tiesioginė ir netiesioginė prievarta	Darbuotojai verčiami priimti pokyčius
	Motyvavimas	Įvairios skatinimo priemonės

Kiekybinio tyrimo klausimynui naudojama 5 balų Likerto skalė, apibūdinant kaip 1 – „labai retai“, 2 – „retai“, 3 – „nei taip, nei ne“, 4 – „dažnai“, 5 – „labai dažnai“ pasireiškia pasipriešinimo organizaciniam pokyčiams raiška. Kiekybinio tyrimo gauti rezultatai analizuojami taikant Statistinės analizės metodą, naudojant SPSS (SPSS Statistics 22.0 for Windows statistinių duomenų apdorojimo programa) ir MS Excel. SPSS (angl. Statistical Package for the Social Sciences) yra programinės įrangos paketas, kuriuo apdorojami statistinės informacijos duomenys (Bekešienė, 2015).

Pateikiami aprašomosios statistikos gautų rezultatų suskaičiuoti statistiniai vidurkiai, standartinis nuokrypis bei procentinės išraiškos. Ryšiui tarp klausimų, užduotų tiriamiesiems, nustatyti taikomas koreliacijos koeficientas. Koreliacijos koeficientas atspindi reikšmes nuo -1 iki 1. Pasak Čekanavičiaus ir Murausko (2014), apskaičiuotos imties koreliacijos koeficiento reikšmės išreiškiamos:

- nuo 0,3 iki -0,3 – koreliacija labai silpna (nereikšminga);
- nuo 0,3 iki 0,5 – koreliacija silpna;
- nuo 0,5 iki 0,7 – koreliacija vidutinė;
- nuo 0,7 iki 0,9 – koreliacija stipri;
- nuo 0,9 iki 1 – koreliacija labai stipri.

Koreliacijos koeficientas yra teigiamas, kai vienam kintamajam didėjant, didėja ir kitas, neigiamas – kai vienam didėjant, kitas mažėja. Kuo reikšmė artimesnė -1 arba 1, tuo priklausomybė tarp kintamųjų yra stipresnė. Koreliacinės analizės metu vertinama koreliacijos stiprumas bei statistinis reikšmingumas. Koreliacijos reikšmingumą parodo p reikšmė. Statistinio reikšmingumo lygmuo yra $p < 0,05$, kai SPSS apskaičiuota p reikšmė mažesnė už 0,05.

Kokybinis tyrimas atliekamas vadovaujantis kokybinio tyrimo instrumentarijumi ir pagrindiniais klausimais. Pastarasis parengtas pagal K.Lewino pokyčių valdymo modelį, apžvelgiant visus pokyčių etapus: iniciavimą, įgyvendinimą bei įtvirtinimą. Kokybinio tyrimu siekiama išanalizuoti ne statistinius duomenis, bet žmonių išgyventas patirtis organizacijos kontekste, koncentruojantis į tiriamojo reiškinio gylį

Gautais kokybinio tyrimo rezultatais papildoma kiekybinio tyrimo rezultatų analizė. Kokybinio tyrimo Focus grupės instrumentarijus formuojamas interviu klausimyno pobūdžiu (žr. 8 lent.).

8 lentelė. Kokybinio tyrimo instrumentarijus (sudaryta darbo autorės)

Pavadinimas	Klausimai	Tikslas
Pokyčių charakteristika	1. Ką reiškia jūsų organizacijai pokyčiai? 2. Kokia pokyčių organizacijoje paskirtis?	Organizacijos stabilumas
Pokyčių iniciavimas	3. Kas inicijuoja pokyčius? 4. Kas supažindina darbuotojus su planuojamais pokyčiais?	Komunikacijos užtikrinimas

	5. Koku būdu darbuotojai supažindinami su planuojamais pokyčiais? 6. Kokia darbuotojų reakcija susipažinus su inicijuojamu pokyčiu?	
Pokyčių įgyvendinimas	7. Kokių kompetencijų reikia? Kurios iš jų tobulintinos? 8. Kaip vertinama darbuotojų kompetenciją? 9. Kas užtikrina reikiamų įgūdžių formavimą?	Darbuotojų įtraukimas
Pagrindinės priešinosi pokyčiams priežastys	10. Kokios pagrindinės priešinosi pokyčiams priežastys? 11. Kaip tai paveikia jūsų organizaciją? 12. Prisiminkite situaciją, kai bandėte priešintis / nepasiduoti pokyčiams. 13. Kokios emocijos tuo metu buvo apėmę? 14. Ką darėte pirmiausiai?	Priežasčių identifikavimas
Sėkmingų pokyčių įgyvendinimo ir valdymo veiksniai	15. Kokie sėkmingų pokyčių įgyvendinimo veiksniai taikomi Jūsų organizacijoje? 16. Kokias siūlote darbuotojams galimybes jaustis užtikrintai darbo vietoje? 17. Kas organizacijoje rūpinasi darbuotojų emocine gerove? Kaip? 18. Ką tai „duoda“ organizacijai?	Pokyčio valdymas

Kokybinio tyrimo rezultatai pateikiami, atliekant aprašomąją tyrimo turinio analizę. Kadangi duomenys buvo renkami diskusijos metu, tai pirmas duomenų apdorojimo etapas yra duomenų transkribavimas (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Kokybinio tyrimo rezultatai koduojami, papildant kiekybinio tyrimo gautus rezultatus. Šiuo atveju siekiama giliau pažvelgti į žmonių patirtis. Teorinėje dalyje aiškiai pabrėžta, kad būtent psichologinės pasipriešinimo priežastys svarbios pokyčių procese. Pastaruoju metu atkreipiamas dėmesys į tokias kompetencijas, kaip laktumas, prisitaikymas, įsitraukimas. Būtent šiuos niuansus tiriamė šiame darbe.

Tyrimo dalyviai. Tyrimas atliekamas atrinkus Panevėžio miesto gamybinės įmonės. Panevėžio miesto savivaldybės internetinėje svetainėje skelbiamas didžiausių įmonių sąrašas. Pirmiausia atrenkamos gamybos įmonės. Vėliau akcentuojamas dėmesys į gamybos įmones, kurių personalo vadovai priklauso Panevėžio personalo vadovų klubui. Pastarojo nariai bendradarbiauja su Panevėžio Prekybos pramonės ir amatų rūmais. Personalo vadovai, būdami atsakingi už personalo valdymą įmonėje, organizacijos gerovės politikos įgyvendinimą, turi visą reikiamą informaciją, susijusią su tiriamuoju reiškiniu – darbuotojų pasipriešinimu pokyčiams. Tyrime apklaustos tik sutikusios dalyvauti atrinktos įmonės. Dėl ribojančių veiksnių (nenoro dalyvauti tyrime, motyvuojant dideliu užimtumu) apsiribota dešimčia gamybinių įmonių.

9 lentelė. Įmonių sąrašas imties apskaičiavimui (sudaryta darbo autorės)

Eil. Nr.	Įmonės pavadinimas	Darbuotojų skaičius
1	X įmonė	832
2	AB Roquette Amilina	364
3	AB Kalnapilio-tauro grupė	332
4	UAB Norac	255
5	AB Panevėžio statybos trestas	173
6	AB Linas Agro	122
7	X1 įmonė	111
8	UAB Povydė	78
9	AB Linas	50

10	AB Naujoji Ringuva	49
		2366

Siekiant užtikrinti reprezentatyvią tyrimo imtį, taikyta patogioji tikslinė atranka. Tokiu būdu dėmesys tikslingai nukreipiamas į reiškančius pasipriešinimą pokyčiams tyrimo dalyvius. Generalinės imties apskaičiavimui taikoma Paniotto formulė, kuri yra tinkamas įrankis imčiai apskaičiuoti.

Vadovaujantis Pannioto formule, kuri pritaikyta skaičiavimui, kai tikimybė yra 0,954:

n reiškia reikiamą respondentų skaičių,

Δ - paklaida (0,05),

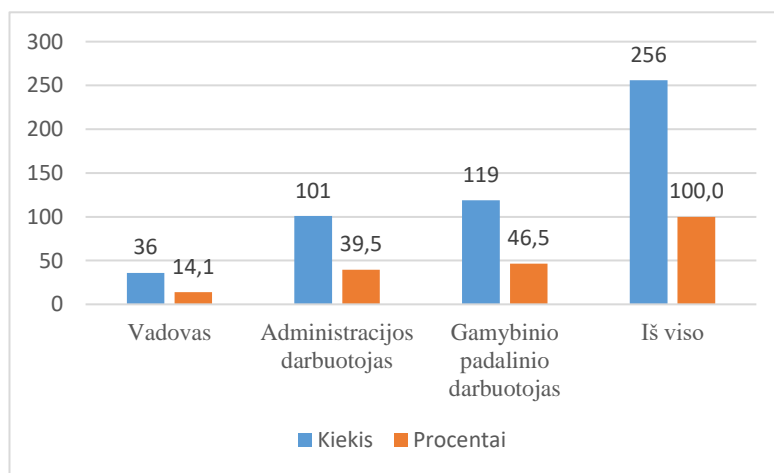
N – tiriamos visumos narių skaičius (2366, žr. 9 lent.):

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

$n = 331$ darbuotojas.

Šiuo konkrečiu atveju buvo pasinaudota internetinės svetainės apklausos.lt imties dydžio skaičiavimo formule. Gautas rezultatas 331 respondentas. Sugrįžo užpildytos 256 apklausos anketos.

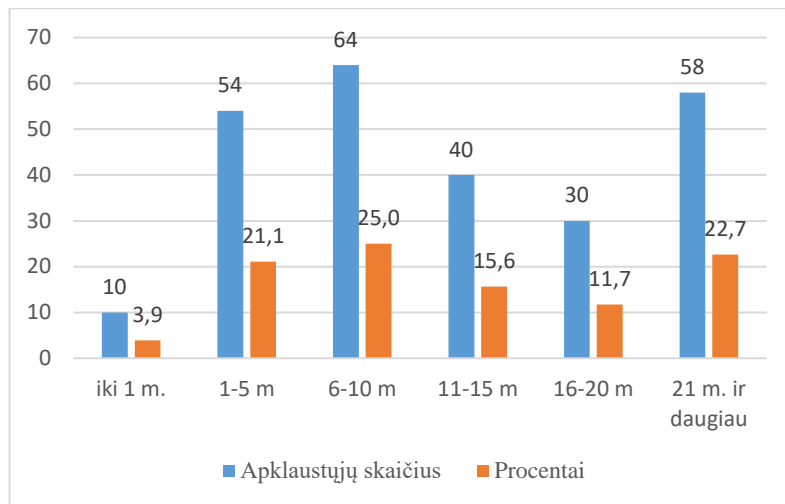
Atlikus kiekybinio tyrimo rezultatų analizę, matome, kad apklausoje dalyvavo 119 vyrų ir 137 moterys. Vyrai sudaro 46,5 procentų apklaustųjų, o moterys 53,5 procentus. Respondentų dalyvavusių tyrime pareigų pasiskirstymas vaizduojamas paveiksle.



3 pav. Užimamos pareigos

Iš pateiktos diagramos matyti, kad gamybinio padalinio darbuotojai beveik pusė visų dalyvavusių apklausoje. Mažiausiai dalyvavo vadovų (14,1 proc.), kita dalis – administracijos darbuotojai (39,5 proc.), kurių nuomonė bus pakankamai sviri, vertinant tyrimo rezultatus.

Svarbus rodiklis yra darbo stažas įmonėje. Suskaičiavus rezultatus, paaiškėjo, kad pusė darbuotojų dirba iki 10 metų (žr. 4 pav.) kita pusė darbuotojų dirba virš 10 metų.



4 pav. Darbo stažas įmonėje

Gamybinės įmonės išsiskiria tuo, kad vyrauja didelį stažą, turintys žmonės. Kompetencijų ugdymas darbo vietoje užtrunka ilgesnį laiką, jei tinkamos kitos darbo sąlygos, gamybininkas nėra linkęs keisti darbo specifikos.

Tyrimo dalyvių pasiskirstymo didelėse populiacijose problema nėra aktuali atliekant kokybinį tyrimą (Žydzūnaitė, Sabaliauskas, 2017). Tyrėjas prieš pradėdamas tyrimą, turi užtikrintai žinoti, kad ras tinkamų tyrimo dalyvių. Pasak Žydzūnaitės ir Sabaliausko (2017), lengviausia tyrimo dalyvių rasti, kai tyrėjas vadovaujasi asmenine patirtimi ar asmeniniu socialiniu kontekstu. Tokiu atveju įmanomas įėjimas į tinkamą tyrimo lauką. Pasirenkamas patogios atrankos imties sudarymo būdas. Šiuo būdu imtis formuojama atsižvelgiant į lengviausiai tyrėjui prieinamus, panašius atvejus, tokius kaip socialinis statusas, patirtis. Ši strategija tinkama renkantis tikslinių grupių interviu (Žydzūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Apklausiamieji Panevėžio Personalo klubo vadovai. Vadovaujantis asmens privatumo ir konfidencialumo principu, šiame darbe nebus minimi konkrečių įmonių pavadinimai ir asmenų vardai bei pavardės. Išgyventų patirčių analizei reikalingi duomenys renkami užduodant klausimus tiriamiesiems. Vienas iš populiariausių kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodų yra tikslinių grupių diskusijos (Focus grupės) metodas. Tikslinės grupės diskusijos esmė yra ne sutarimo tarp diskusijos dalyvių paieška, o sąveika tarp visų tyrimo dalyvių ir išplėta diskusija, kuria siekiama gauti patirties, nuomonių, sampratų, idėjų įvairovės (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016). Nuotolinėje tikslinės grupės diskusijoje iš 10 pakviestų tyrimo dalyvių, dalyvavo 9 žmonės, pakviesti dalyvauti vadovaujantis tiksliniais šio tyrimo uždaviniais. Atsižvelgiant į didelį respondentų užimtumą ir profesionalumą organizuota buvo trumpesnė diskusija, kurios trukmė buvo 3 valandos (taip pageidavo respondentai, planuodami savo laiką). Kadangi respondentai buvo supažindinti su tyrimo tema, kvietimo dalyvauti diskusijoje metu, tai kiekvienas apklausiamasis prisijungė į diskusiją pasiruošęs informaciją. Kita vertus, tai glaudžiai susiję su atliekamomis diskusijos dalyvių funkcijomis ir pareigomis, todėl nesudarė tyrimo dalyviams jokių papildomų nepatogumų ar diskomforto. Gauti rezultatai aprašomi, o tyrimo dalyviai koduojami, suteikiant pavadinimus nuo P1 iki P9.

4.2. Tyrimo rezultatų analizė

Analizuojant tyrimo duomenis, buvo siekiama išsiaiškinti, kaip organizacijose suvokiamas pokyčių procesas, kaip dažnai jis vykta, ar yra svarbūs ir kiti parametrai. 10 lentelėje pateikiami rezultatų

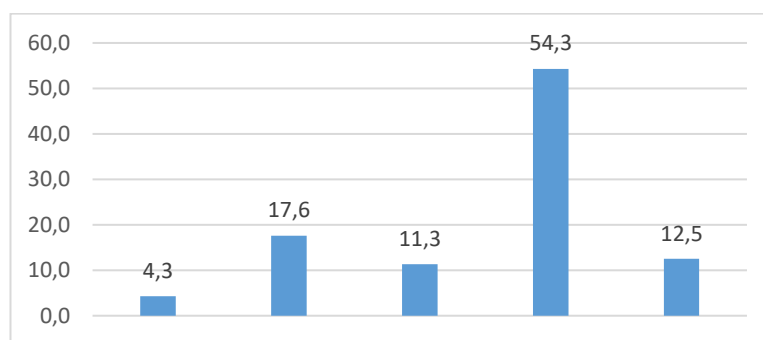
statistiniai vidurkiai bei standartinis nuokrypis. Kaip teigia Čekanavičius ir Murauskas (2001), vidurkis yra taškas vidutiniškai artimiausias visiems statistinės eilutės elementams bei labiausiai paplitusi duomenų padėties charakteristiką. 2 priede pateikiami apskaičiuotų tyrimo duomenų, taikant aprašomosios statistikos metodus, rezultatai. Apklaustos rezultatai parodo, kad organizacijos vadovybė vertina pokyčių pasekmes ir naudą organizacijai ir pokyčių poreiki yra pripažįstamas.

10 lentelė. Pokyčių organizacijoje proceso raiška

Kintamieji (klausimyno teiginiai)	Vidurkis	SD*
Organizacijos vadovybė vertina pokyčių pasekmes ir naudą organizacijai	3,71	0,98
Pokyčių poreikio pripažinimas organizacijoje	3,58	0,87
Kaip dažnai organizacijoje įgyvendinami pokyčiai	3,53	1,06
Įvertinkite pokyčių svarbos suvokimą tarp organizacijos darbuotojų	3,15	0,86
Organizacijos vadovybė yra pasirengusi materialiai atlyginti darbuotojams už jų dalyvavimą pokyčiuose	3,10	1,15
Įvertinkite organizacijos darbuotojų informuotumą apie pokyčius ir jų svarbą	2,36	1,12
Organizacijos vadovybė traktuoja pokyčius organizacijos strateginio vystymosi kontekste	1,43	0,66

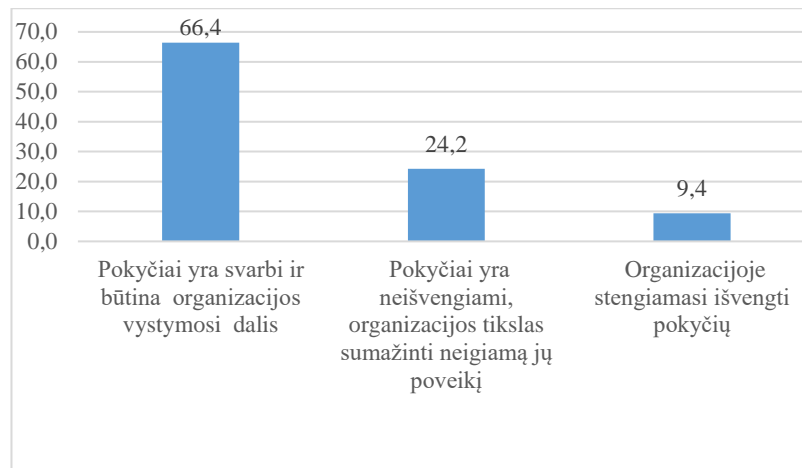
* SD – standartinis nuokrypis (angl. standard deviation) parodo vidutinę atsakymų į teiginį sklaidą apie vidurkį, parodančią kokiose ribose tiriamųjų atsakymų vertės vidutiniškai gali kisti (Čekanavičius ir Murauskas, 2001).

54,3 procentų apklaustųjų teigia, kad pokyčiai vyksta dažnai ir 12,5 procentų namo, kad labai dažnai. Vykstantys pokyčiai organizacijose parodo, organizacijos gebėjimą taikytis prie išorinės bei vidinės aplinkos daromos įtakos, ir tik 17,6 procento mano, kad pokyčiai vyksta retai, 4,3 procentų teigia, kad labai retai, 11,3 procentų yra neutralios pozicijos (žr. 5 pav.).



5 pav. Pokyčių įgyvendinimo organizacijoje dažnumas

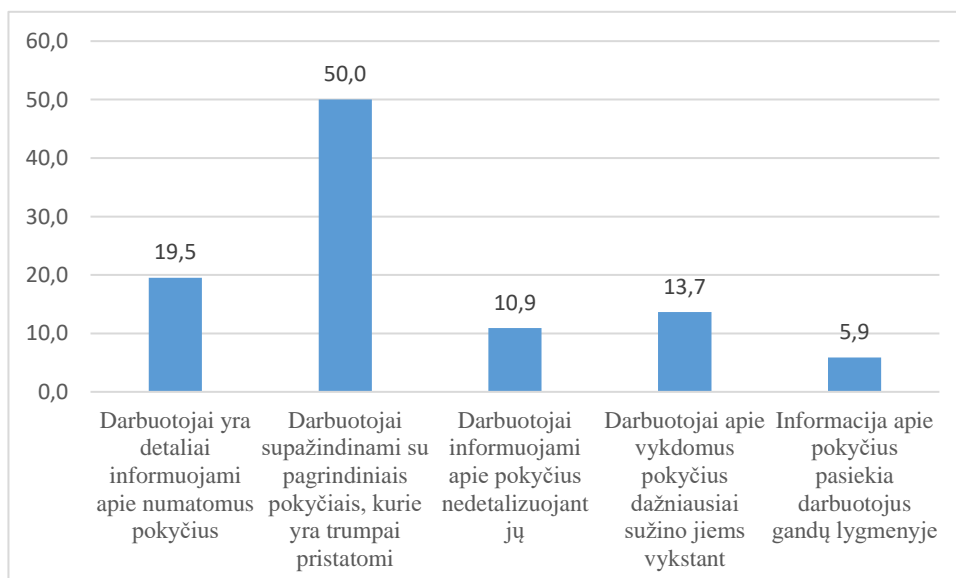
Pokyčiai didžia dalimi organizacijose pripažįstami, taip pasisakė 61,3 procentai apklaustųjų. Kita vertus vadovybė dažnai vertina poreikių naudą organizacijai. Taip vertina 57 procentai darbuotojų. Tyrimo rezultatai parodo, kad organizacijos supranta pokyčio būtinumą ir naudą. Įvertinus pokyčių esmės suvokimą, pastebimas akivaizdus atotrūkis tarp atsakymų: 66,4 procentų pasirinko, kad pokyčiai yra svarbi ir būtina organizacijos vystymosi dalis ir tik 9,4 procentų apklaustųjų teigia, kad organizacijai pokyčiai nesvarbūs ir neplanuojami (žr. 6 pav.).



6 pav. Pokyčiai organizacijos strateginio vystymosi kontekste

Kokybinio tyrimo turinio analizė taip pat atskleidžia ir patvirtina kiekybinio tyrimo rezultatus. Tyrimo dalyviai teigia, jog pokyčiai organizacijoje savaime suprantamas dalykas: „Mūsų organizacijoje pokyčiai yra savaime suprantamas dalykas. Formuojame komandą, kuri jų nebijotų ir padėtų įgyvendinti“ (P1); „organizacija veikiama išorinės aplinkos. Vidinių pokyčių organizacijoje per ateinančius metus nėra planuojama“; „sėkmingą gyvavimą konkurencinėje aplinkoje, kaštų mažinimą, racionalų gamybos planavimą ir tobulinimą per Lean procesus“ (P4); „organizacijos struktūros keitimas, veiklos efektyvinimas, etatų keitimas, pareigų bei atsakomybių perskirstymas“; „Jeigu organizacijoje pokyčių nebus, mes netobulėsime. Jie itin svarbūs ir ypač aktualūs Covid-19 kontekste, kai reikėjo organizuoti darbą nuotoliniu būdu. Pokyčiai organizacijoje vyksta nuolat (P9)“. Išanalizavimus diskusijos metu išsakytas patirtis, matome bendrų dalykų, kad pokytis susijęs su naują pradžia, gamybos planavimu, veiklos efektyvinimu, struktūros pertvarka.

Kai įsitikinome pokyčių svarba organizacijose, galime įvertinti, kaip informuoti darbuotojai apie planuojamus pokyčius. Tai, kad darbuotojai detaliam informuojami apie pokyčius pasirinko 19,5 procentų apklaustųjų, o 50 procentų supažindinami pokyčius trumpai pristatant, galima daryti išvadą, kad darbuotojai nepaliekami nežinioje ir tik 5,9 procentų darbuotojų yra neinformuoti bei palikti nežinioje apipintoje gandais (žr. 7 pav.).



7 pav. Organizacijos darbuotojų informuotumas apie pokyčius ir jų svarbą

Kuo geriau suvokiama pokyčių svarba, tai sklandžiau vyksta pats procesas. Nors tik 3,1 procentas puikiai suvokia, 49,2 procentų darbuotojų vidutiniškai suvokia pokyčių svarbą, 30,9 procentų gerai suvokia pokyčių svarbą, linkstama prie to, kad žmonės priima pokyčius.

Tikslinės grupės diskusija metu pasidalinta tokiomis patirtimis ir požiūriu į pokyčių organizacijoje paskirtį: „*struktūros pertvarkymas, vadovaujančių pareigų mažinimas*“ (P2); „*prisitaikyti prie rinkos ir būti priekyje visų kitų. O svarbiausia, kad būtume efektyvūs*“ (P3); „*pagerinti darbo kokybę, sumažinti administracinę naštą*“ (P5); „*pakeisti nusistovėjusią tvarką, kad procesai būtų tobulesni arba suskurti naują sistemą, kuri padėtų vykdyti geriau kasdieninius procesus*“ (P6).

Akcentuojama adaptacija prie pasikeitusios situacijos: „*adaptuotis prie pokyčių rinkoje, susitelkti įmonės veikloms, pagerinti organizacijos veiklos rodiklius, darbuotojų bei vadovų pasitenkinimą, naujų organizacijos valdymo metodų įgyvendinimas*“ (P7); „*tobulėti ir prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkybių, organizuoti ir tobulinti vidinius įmonės procesus*“ (P9).

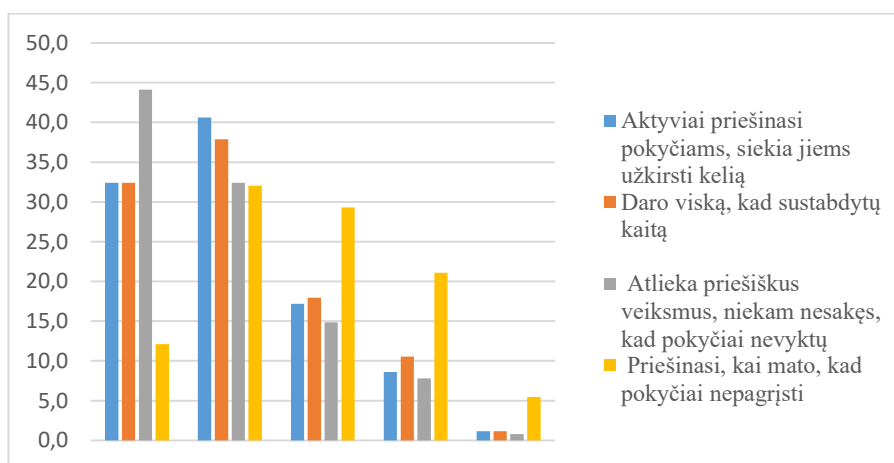
Rezultatų analizė parodo, kad pokyčių paskirtis ir priėmimas yra pagerinti organizacijos veiklos rodiklius, darbuotojų bei vadovų pasitenkinimą, naujų organizacijos valdymo metodų įgyvendinimą, gamybos procesų tobulinimą.

Kadangi tyriame darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams raišką, tai svarbu įvertinti dominuojančią darbuotojų reakciją į pokyčius. Kaip matyti iš 11 lentelės didžioji dalis priima bendrą nuomonę (3,36), bendradarbiauja (3,18), pripažįsta pokyčius (3,12), pritaria ir rūpinasi, kad vyktų sėkmingai (2,95).

11 lentelė. Dominuojanti darbuotojų reakcija į pokyčius

Kintamieji (klausimyno teiginiai)	Vidurkis	SD
Nusileidžia bendrai nuomonei	3,36	0,94
Bendradarbiauja įgyvendinant pokyčius	3,18	1,05
Pokyčių pripažinimas ir įsitraukimas į jų įgyvendinimą	3,12	0,94
Pokyčių reikalingumo suvokimas ir aktyvus dalyvavimas juos įgyvendinant	2,96	1,01
Vengia kaitos	2,96	1,10
Rūpinasi, kad kaita sėkmingai vyktų	2,95	1,04
Pritaria vykstančiam pokyčiui	2,95	0,99
Atsitraukia, stebi iš šalies	2,92	1,08
Nepripažįsta pokyčių, bet dalyvauja jų įgyvendinime	2,77	1,02
Priešinasi, kai mato, kad pokyčiai nepagrįsti	2,76	1,09
Pasyviai priešinasi pokyčiams, dalyvauja jų įgyvendinime formaliai	2,74	1,02
Susilaiko nuo pokyčių	2,66	1,08
Ignoruoja pokyčius	2,55	1,04
Inicijuoja pokyčius	2,50	1,15
Dalyvauja vedami nuobaudų baimės	2,46	1,19
Įrodinėja, kad pokyčiai nepagrįsti	2,39	1,08
Daro viską, kad sustabdytų kaitą	2,10	1,01
Aktyviai priešinasi pokyčiams, siekia jiems užkirsti kelią	2,05	0,97
Atlieka priešiškus veiksmus, niekam nesakęs, kad pokyčiai nevyktų	1,89	0,98

Darbuotojų reakcija į pokyčius grupuojame pagal elgesio tipus. Pasyvios pasipriešinimo grupės elgesio raiška, pasireiškia per aktyvų priešinimąsi, kaitos stabdymą, priešiškus veiksmus. Tyrimo rezultatai parodo, kad aktyviai dažnai priešinasi tik 8,6 procentų apklaustųjų, labai dažnai tik 1,2 procentų, o 40,6 procentų labai retai ir 32,4 procentų labai retai. Daro viską, kad sustabdytų kaitą dažnai 10,5 procentų, matyt tie patys 1,2 procento labai dažnai, bet 37,9 procento retai ir 32,4 procentų labai retai. Labai retai pasitaiko darbuotojų, kurie atliktų priešiškus veiksmus prieš pokyčius. Net 44,1 procentų, p 32,4 procentų teigia, kad taip elgiasi retai. Dažnai norėtų elgtis 7,8 procentų, o labai dažnai tik 0,8 procento. Dažnai linkę priešintis, kai mato, kad pokyčiai nepagrįsti 21,1 procentų, labai dažnai 5,5 procentų. Tačiau retai taip elgiasi 32,0 procentai, 29,3 procentų neutralūs (žr. 8 pav.). Atlikus rezultatų analizę, paaiškėja, kad būtent tokių elgesio apraiškų yra mažiausiai.

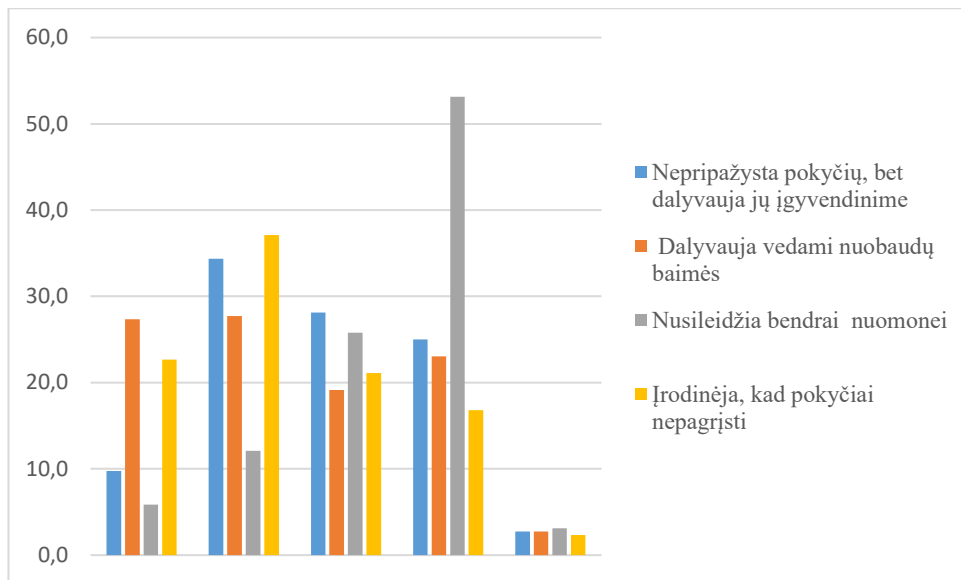


8 pav. Pasyvios grupės elgesio raiška

Diskusijos metu buvo išsakyta, kad „*atmetimo reakcija (dažniausiai), kai kurie kai kuriuos pokyčius palaiko. Pokytis nėra malonus procesas, nes tenka keisti įpročius ar nusistovėjusią tvarką. išeiti iš komforto zonos*“ (P9).

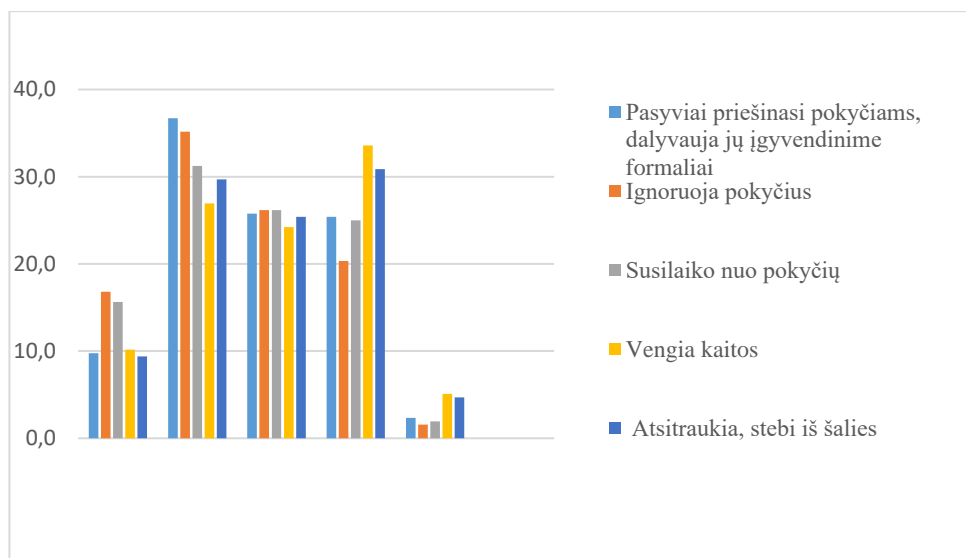
Nekryptingos grupės pokyčiai palaikomi pasyviai ir net su neigiamu požiūriu, bandant pasiduoti, skūstis. Didžioji dalis linkę nusileisti bendrai nuomonei džiugu, jei tai pagrindinis pokyčio tikslas.

Nepripažįsta pokyčių, bet dalyvauja jų įgyvendinime dažnai 25,0 procentai, bet 34,4 procentų retai taip elgiasi, o 9,8 procentai labai retai. Retai dalyvauja pokyčių procese vedami nuobaudų baimės 27,7 procentai, 27,3 procentai labai retai, bet 23,0 procentai teigia, kad dažnai dalyvauja vedami nuobaudų baimės. Dažnai nusileidžia bendrai nuomonei 53,1 procentų., 25,8 procentų teigia nei taip nei ne, 12,1 procentų retai nusileidžia bendrai nuomonei. Retai pasitaiko darbuotojų, įrodinėjančių, kad pokyčiai nepagrįsti, tokių yra 37,1 procentų, labai retai 22,7 procentai, o 16,8 procentų dažnai įrodinėja, tik 2,3 procento labai dažnai. Tai rodo, kad darbuotojai nėra linkę priimti pokyčių (žr. 9 pav.).



9 pav. Nekryptingos grupės elgesio raiška

Prisitaikančios grupės reiškia paramą pokyčiams. Pasyviai priešinasi pokyčiams, bet dalyvauja jų įgyvendinime dažnai 25,4 procentų apklaustųjų. 36,7 procentų retai pasyviai priešinasi, 9,8 procentų labai retai. 25,8 procentų išlaiko neutralią poziciją. Retai ignoruoja pokyčius 35,2 procentų darbuotojų, 16,8 procentų labai retai, nors 20,3 procentų teigia, kad dažnai ignoruoja pokyčius ir tik 1,6 procento labai dažnai. 26,2 procentų darbuotojų renkasi variantą nei taip nei ne. Svarbu pastebėti, kad 31,3 procentų retai susilaiko nuo pokyčių, 15,6 procentų darbuotojų labai retai. 25,0 procentai dažnai susilaiko nuo pokyčių. Panašu, kad tie patys 26,2 procentai teigia, nei taip nei ne. kad Jei galėtų rinktis 33,6 procentų darbuotojų kaitos vengtų dažnai, tik 5,1 procentai labai dažnai. Tyrimo rezultatai parodo, kad 27,0 procentai kaitos vengia retai, 10,2 procentų labai retai. Kita vertus atsitraukia, steni iš šalies dažnai 30,9 procentų apklaustųjų, 29,7 procentų retai atsitraukia, 9,4 labai retai (žr. 10 pav.).



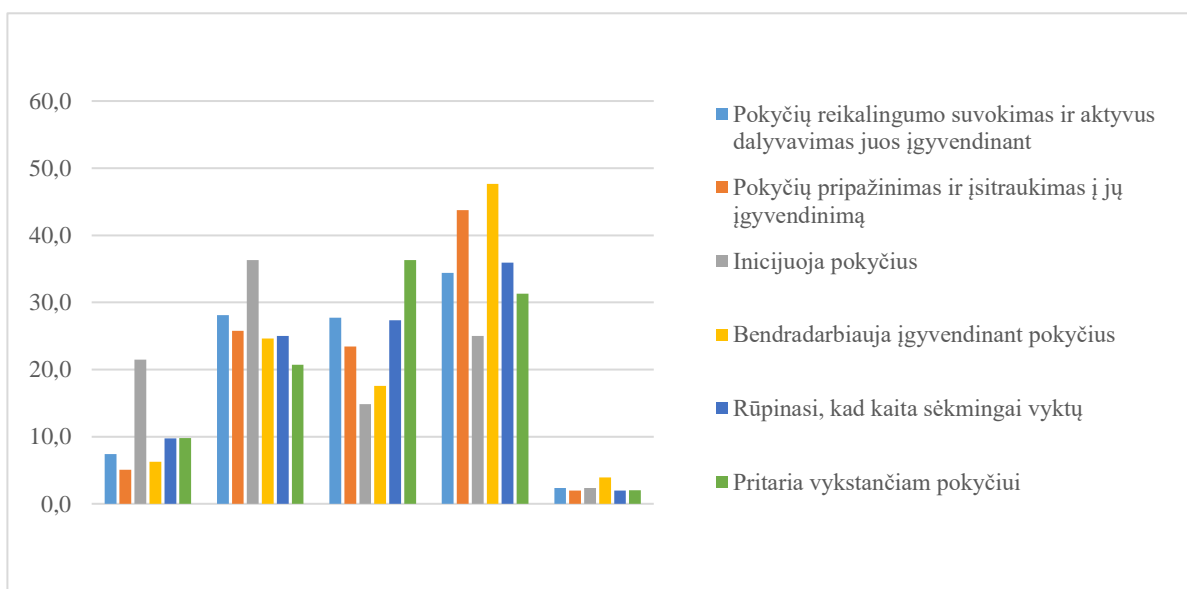
10 pav. Prisitaikančios grupės elgesio raiška

Atkreiptinas dėmesys, kad darbuotojai pripratę prie nuolatinės kaitos: „dauguma jau yra įpratę prie nuolatinių pokyčių, todėl priima juos natūraliai. Dalis darbuotojų yra skeptiški, bet tyliai juos priima. Beveik nebesigirdi apie aktyviai besipriešinančius“ (P8).

Kita vertus, diskusijų metu buvo išsakyta, kad pastebima įvairi darbuotojų reakcija: „įvairi, viskas priklauso ar jie supranta iš savo perspektyvos „o kas man iš to?“. Jei šią žinutę pavyksta ištransliuoti, tada kad ir su pasispardymais bet einame link įgyvendinimo“ (P6). Kaip matyti iš 10 pav., darbuotojai linkę vengti kaitos, atsitraukti ir stebėti.

Kiekybinio tyrimo rezultatus papildė diskusijų metu išsakytos mintys, kad reakcija „įvairi, vieni pokyčius priima gerai, kiti priešinasi ir pyksta“ (P3); „visokia - dažniausiai neutrali arba šiek tiek negatyvi, mažumoje – teigiama“ (P7).

Inovatyvi grupė aktyviai reiškia paramą pokyčiams, dažniausiai reiškia bendradarbiavimą, pokyčių iniciavimą. Pokyčių reikalingumą suvokia ir aktyviai dalyvauja juos įgyvendinant dažnai 34,4 procentų darbuotoju, nei taip nei ne 27,7 procentai. 28,1 procentų retai suvokia pokyčių reikalingumą ir aktyvų dalyvavimą. Pokyčius pripažįsta ir įsitraukia į jų įgyvendinimą dažnai 43,8 procentai, 23,8 procentų nei taip nei ne, o 25,8 procentai retai ir tik 5,1 procentų labai retai. Pokyčių iniciavimu dažnai užsiima 25,0 procentai apklaustųjų, 2,3 procentų labai dažnai, 14,8 procentų teigia nei taip nei ne, o 36,3 procentų retai inicijuoja, 21,5 procentų labai retai. Dažnai bendradarbiauja įgyvendinant pokyčius 47,7 procentų, 24,6 procentų teigia, kad retai, 6,3 procentų labai retai, o 3,9 procentų labai dažnai. Dažnai rūpinasi, kad kaita sėkmingai vyktų 35,9 procentų, 2,0 procentai labai dažnai, 27,3 procentai nei taip nei ne ir 25,0 procentai rūpestį sėkminga kaita išreiškia retai. Dažnai pritaria vykstančiam pokyčiui 31,3 procentų, 2,0 procentų labai dažnai., 36,3 procentų bei taip nei ne, 20,7 procentų retai pritaria ir 9,8 procentų labai pritaria vykstančiam pokyčiui (žr. 11 pav.).



11 pav. Inovatyvios grupės elgesio raiška

Diskusijų metu paaiškėjo, kad informavimas apie pokyčius daro įtaką reakcijai: „kuo anksčiau sužino - tuo teigiamesnė reakcija, daugiau klausimų iš darbininkų pusės, nei specialistų“ (P4).

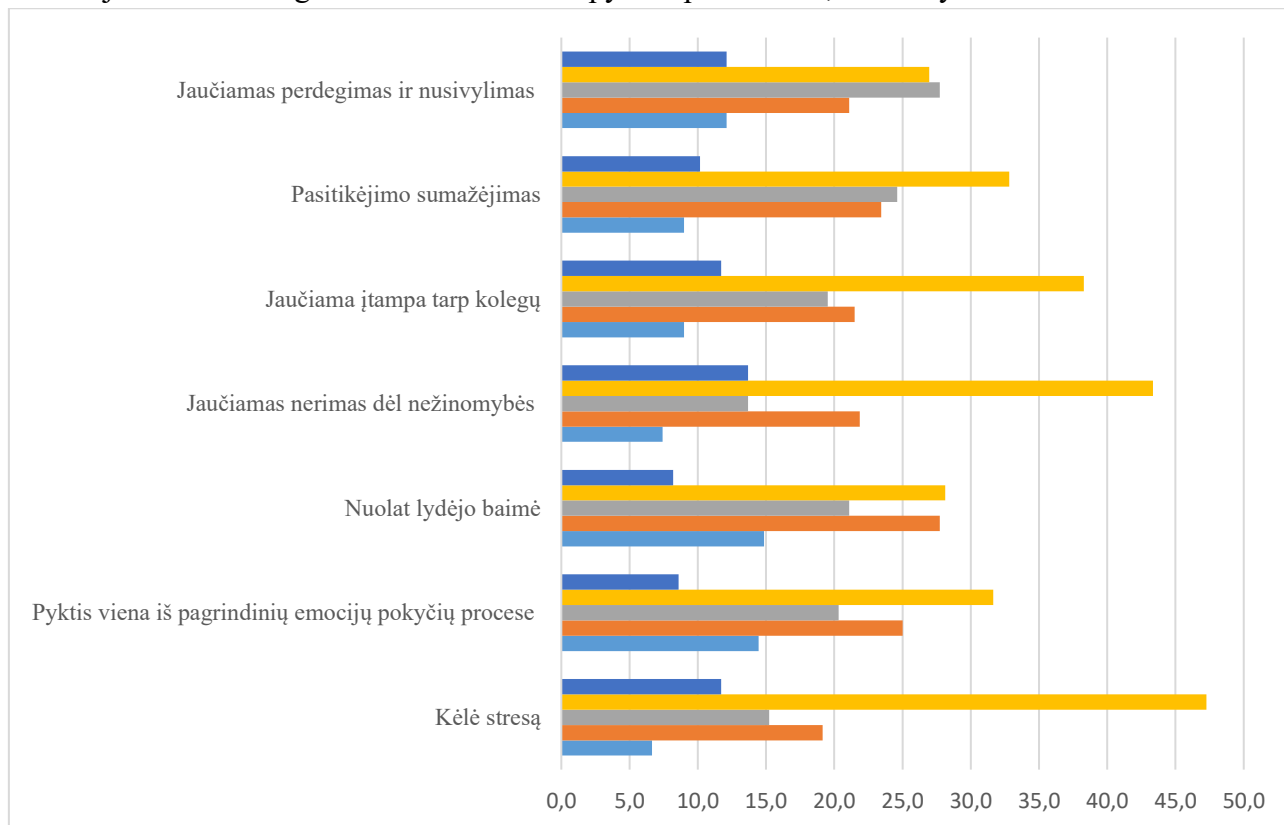
Palyginus kiekybinio ir kokybinio tyrimo rezultatus matoma, kad vis tik didžioji dalis darbuotojų linkę reaguoti į pokyčius palankiai, pripažinti pokyčius, bendradarbiauti juos įgyvendinant. Jiems rūpi, kad vyktų sėkmingai, dalyvauja įgyvendinime.

Teorinėje darbo dalyje, akcentavome psichologinių pasipriešinimo priežasčių svarbą. Tyrimo rezultatai patvirtina, kad psichologinės priežastys daro didelę įtaką dirbantiesiems, nes kiekvieno žmogaus pojūčiai skirtingi priklausomi nuo jo paties emocinio atsparumo. Toliau apžvelgsime, kokiai darbuotojų pojūčiai dominuoja pokyčio proceso metu. Apskaičiavus vidurkius, matyti, kad didžiajai daliai kelia stresą (3,38), jaučiamas nerimas dėl nežinomybės (3,34) (žr. 12 lent.).

12 lentelė. Darbuotojų pojūčiai dėl vykdomų pokyčių

Kintamieji (klausimyno teiginiai)	Vidurkis	SD
Kėlė stresą	3,38	1,12
Jaučiamas nerimas dėl nežinomybės	3,34	1,18
Jaučiama įtampa tarp kolegų	3,22	1,18
Pasitikėjimo sumažėjimas	3,12	1,15
Jaučiamas perdegimas ir nusivylimas	3,06	1,2
Pyktis viena iš pagrindinių emocijų pokyčių procese	2,95	1,22
Nuolat lydėjo baimė	2,87	1,21

Išryškėja įtampa tarp kolegų (trintis, neužtikrintumas), ko pasekoje atsiranda pasitikėjimo sumažėjimas. Neišvengiamai susiduriama su pykčio proveržiais, nuolat lydima baime.



12 pav. Darbuotojų pojūčiai

Išnagrinėjus tyrimo rezultatus, matome, kad net 47,3 procentų darbuotojų dažnai, o 11,7 procentų labai dažnai pokyčiai kėlė stresą. 31,6 procentų darbuotojų dažnai jautė pyktį. Įdomu tai, kad 25,0 procentai pyktį jautė retai, o 14,5 procentų net labai retai. Baimės jausmas pasiskirsto gana tolygiai: 27,7 procentų baimę jautė retai, o 28,1 procentų dažnai. 27,7 procentų darbuotojų teigia, kad baimė nėra reikšminga. Labiau išreikštas nerimas dėl nežinomybės. Pastarąjį dažnai jautė 43,4 procentų, o 21,9 procentų pasirinko atsakymą retai. Pokyčiai dažnai kelia įtampą tarp kolegų, tai teigia 38,3 procentų. 21,5 procentai apklaustųjų įtampos tarp kolegų nejaučia, 9,0 procentai jaučia labai retai, o 19,5 procentų teigia, kad įtampa nėra reikšminga. Pasitikėjimo sumažėjimą dažnai jaučia 32,8 procentų, 10,2 procentų labai dažnai, o 23,4 procentų teigia, kad retai jaučia pasitikėjimo sumažėjimą pokyčių proceso metu. Perdegimą ir nusivylimą dažnai jaučia 27,0 procentai. 27,7 procentų darbuotojų perdegimo ir nusivylimo nesureikšmina, o 21,1 procentų jaučia retai.

Įdomi tikslinės grupės diskusija vyko apie dominuojančius darbuotojų pojūčius: „iš pradžių kyla nepasitenkinimas, kad reikės daryti kažką naujo, nežinomo, tarkim neplanuoto. Vėliau kyla pyktis, kad „niekas čia neaišku ir nieko aš nedarysiu“. Atslūgus pirminei reakcijai pradeda galvoti ir ieškoti būdu, kaip daryti ar nedaryti (nors puikiai supranta, kad daryti turės), nes pokyčių be reikalo nebūna. Jei jis yra - vadinasi reikalingas.“ (P1); „stresą, nežinomybę, konkurenciją“ (P2); „pasipriešinimas, nenoras keistis, baimė naujovėm“ (P4).

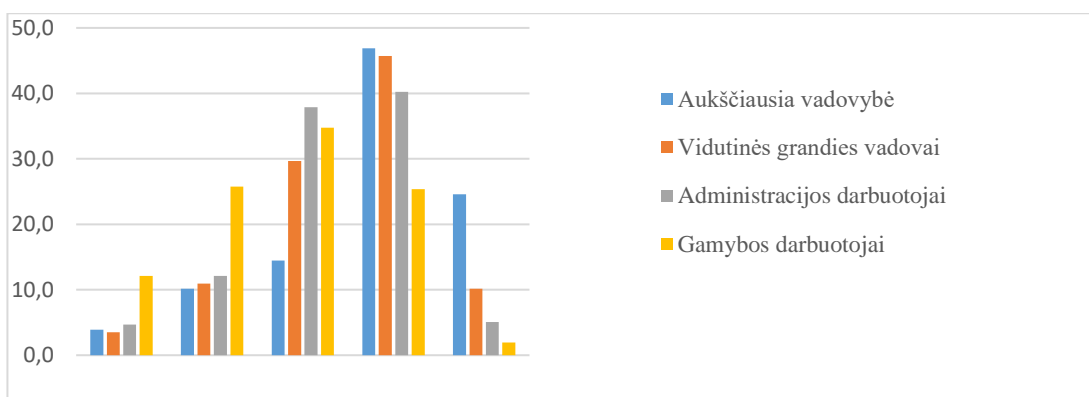
Susipažinę su tyrimo rezultatais, galime, kad teigti, kad stresas, nežinomybė ir pyktis dažniausiai sutinkamos emocijos pokyčių procese.

Išanalizavus dažniausiai pasitaikančius darbuotojų pojūčius, svarbu išsiaiškinti, kokią įtaką pastarieji daro organizacijos personalo suinteresuotumui vykdyti pokyčius (žr. 13 lent.).

13 lentelė. Organizacijos darbuotojų grupių suinteresuotumas vykdyti pokyčius

Kintamieji (klausimyno teiginiai)	Vidurkis	SD
Aukščiausia vadovybė	3,78	1,05
Vidutinės grandies vadovai	3,48	0,94
Administracijos darbuotojai	3,29	0,91
Gamybos darbuotojai	2,79	1,02

Akivaizdu, kad aukščiausia vadovybė (46,9 proc.) ir vidurinės grandies vadovai (45,7 proc.) geriausiai pasirengus vykdyti pokyčius, juk jie dažniausiai ir būna pokyčių iniciatoriai. Administracijos darbuotojų (40,2 proc.), gamybos darbuotojų (25,4 proc.) pasirengę vykdyti pokyčius, bet 25,8 procentų gamybos darbuotojų teigia, kad prastai pasirengę, vilties teikia, kad 34,8 procentų gamybos darbuotojų pasirengę vidutiniškai (žr. 13 pav.).



13 pav. Darbuotojų grupių suinteresuotumas vykdyti pokyčius

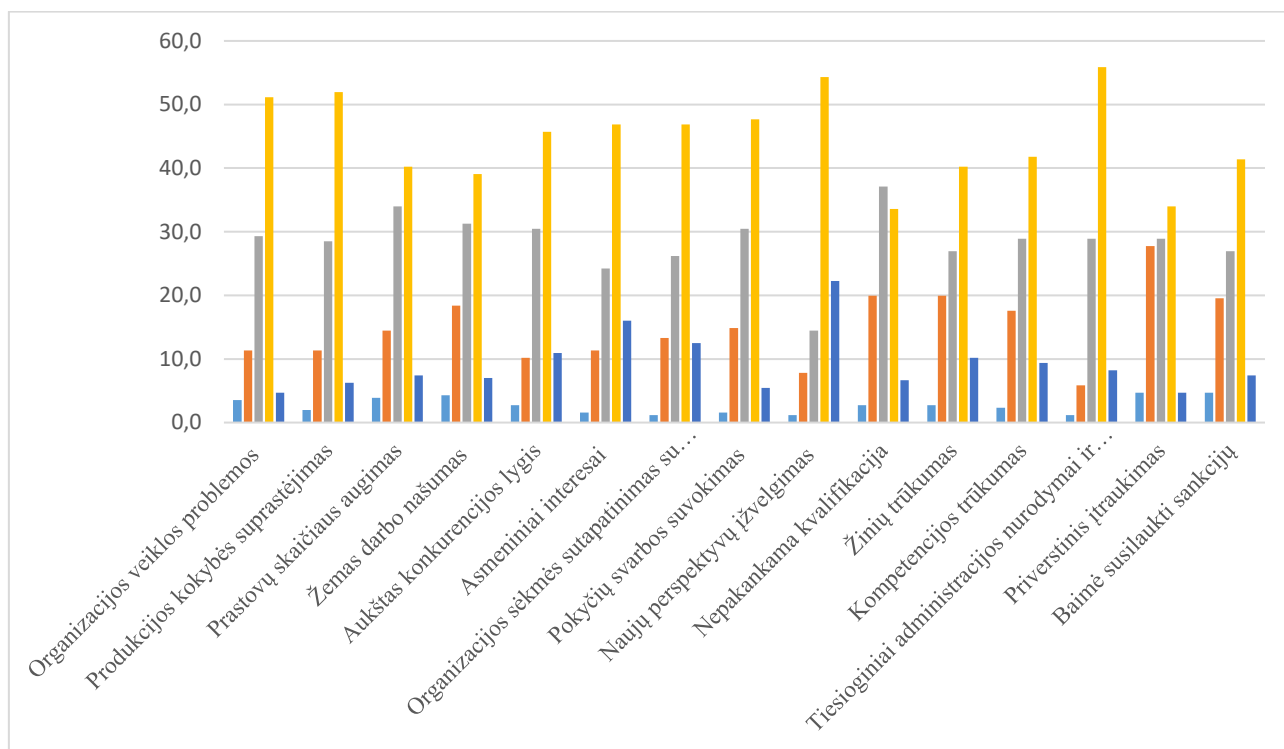
Aprašant kokybinio tyrimo rezultatus, matome, kad „*Top vadovai, funkcijų ar tam tikro proceso vadovai*“ (P4); „*dažniausiai tuo yra suinteresuota vadovybė, tačiau pasitaiko, kad pokyčius inicijuoja ir darbuotojai*“ (P8); „*priklausomai nuo pokyčių - vadovybė, vidurinės grandies vadovai arba patys darbuotojai savo iniciatyva*“ (P9). Taigi akivaizdu, kad pokyčius inicijuoja ir geriausiai pasirengę yra aukščiausio lygio vadovai.

Organizaciniai pokyčiai apima sudėtingus veiklos procesus nuo strategijos iki produkto pateikimo vartotojui. Tikslinga įsivertinti, kokie veiklos veiksniai didina ar mažina darbuotojų suinteresuotumą įgyvendinti pokyčius. Iš 14 lentelės matyti, kad naujų perspektyvų išvėlgimas (3,89), asmeniniai interesai bei tiesioginiai administracijos nurodymai ir palaikymas (3,64), organizacijos sėkmės sutapatinimas su asmenine sėkme (3,56) svarbiausi veiksniai didinantys darbuotojų suinteresuotumą. Atkreiptinas dėmesys, kad baimė susilaukti sankcijų (3,27), nepakankama kvalifikacija (3,21), priverstinis įtraukimas (3,06) yra mažiau svarbūs veiksniai. Vadinasi darbuotojų kvalifikacija yra pakankamai aukšta ir darbuotojų nereikia versti dalyvauti pokyčių procese.

14 lentelė. Veiksniai, veikiantys darbuotojų suinteresuotumą dalyvauti įgyvendinant pokyčius

Kintamieji (klausimyno teiginiai)	Vidurkis	SD
Naujų perspektyvų išvėlgimas (karjera, didesnis darbo užmokestis, papildomi priedai ir t.t.)	3,89	0,88
Asmeniniai interesai	3,64	0,93
Tiesioginiai administracijos nurodymai ir palaikymas	3,64	0,76
Organizacijos sėkmės sutapatinimas su asmenine sėkme	3,56	0,91
Aukštas konkurencijos lygis	3,52	0,92
Produkcijos kokybės suprastėjimas	3,49	0,85
Organizacijos veiklos problemos	3,42	0,88
Pokyčių svarbos suvokimas	3,41	0,86
Kompetencijos trūkumas	3,38	0,96
Žinių trūkumas	3,35	0,99
Prastovų skaičiaus augimas	3,33	0,95
Baimė susilaukti sankcijų	3,27	1,01
Žemas darbo našumas	3,26	0,98
Nepakankama kvalifikacija	3,21	0,93
Priverstinis įtraukimas	3,06	0,99

Tikslinga plačiau apžvelgti veiksnius, kurie daro įtaką darbuotojų suinteresuotumui dalyvauti įgyvendinant pokyčius (žr. 14 pav.).



14 pav. Veiksniai, veikiantys darbuotojų suinteresuotumą dalyvauti įgyvendinant pokyčius

Organizacijos veiklos problemos didžia dalimi veikia 51,2 procentus darbuotojus, 4,7 procentų teigia, kad juos labai veikia, o tik 3,5 procentai nusprendė, kad jų visai neveikia. Produkcijos kokybės sumažėjimas didžia dalimi veikia 52,0 procentus, nors 28,5 procentų teigia, kad jų nei veikia, nei neveikia. Prastovų skaičiaus augimas didžia dalimi veikia 40,2 procentų, bet 34,0 procentai nejaučia prastovų augimo. Žemas darbo našumas didžia dalimi veikia 39,1 procentų. Tuo tarpi 31,3 procentų nei veikia nei ne veikia. Galima daryti išvadą, kad organizacijose pakankamai yra aukštas darbo našumas, ir šis veiksnys nėra reikšmingas. Aukštas konkurencijos lygis didžia dalimi veikia 45,7 procentus apklaustųjų. 10,2 procentų teigia, kad jų neveikia. Vadinasi organizacijos užtikrintai jaučiasi rinkoje, todėl 30,5 procentų apklaustųjų teigia, kad jų nei veikia, nei neveikia. Asmeniniai interesai didžia dalimi veikia 46,9 procentus darbuotojų, 16,0 procentų labai veikia, ir tik 1,6 procento teigia, kad jų visai neveikia. Pokyčių svarbos suvokimas didžia dalimi veikia 47,7 procentus darbuotojų. Organizacijos sėkmės sutapatinimas su asmenine sėkme didžia dalimi veikia 46,9 procentus apklaustųjų, 12,5 procentų labai veikia ir tik 13,3 procentų teigia, kad jų neveikia. Iš to galima daryti išvadą, kad darbuotojai yra ištraukę ir motyvuoti. Naujų perspektyvų išvelgimas (karjera, didesnis darbo užmokestis, papildomi priedai ir t.t.) didžia dalimi veikia 54,3 procentų darbuotojų, net 22,3 procentų labai veikia. Nepakankamos kvalifikacijos rezultatai beveik tolygiai pasiskirsto: 37,1 procentų teigia, kad įtakos nedaro, 19,9 procentų neveikia, o 33,6 procentų didžia dalimi veikia. Vadinasi šis veiksnys parodo, kad darbuotojų pakankamai aukšta kvalifikacija. Žinių trūkumas didžia dalimi veikia 40,2 procentų darbuotojų. 27,0 procentai ramūs, nes jiems šis veiksnys nereikšmingas. Kompetencijos trūkumas 41,8 procentus apklaustųjų didžia dalimi veikia, 28,9 procentų nei veikia nei neveikia. Natūralu, nes pokyčiai sąlygoja naujų įgūdžių formavimą ir didžioji dalis supranta, kad reikės pastangų įgyti naujų kompetencijų. Tiesioginiai administracijos nurodymai

ir palaikymas didžia dalimi veikia 55,9 procentų, ir tik 5,9 procentų neveikia. Priverstinis įtraukimas vis tik didžia dalimi veikia 34,0 procentus, nors 28,9 procentų nejaučia priverstinio įtraukimo, 27,7 procentų nedaro jokios įtakos. Kad ir kaip būtų gaila, bet baimė susilaukti sankcijų didžia dalimi veikia 41,4 procentų apklaustųjų. Optimizmo teikia, kad 27,0 procentų nedaro įtakos šis veiksnys.

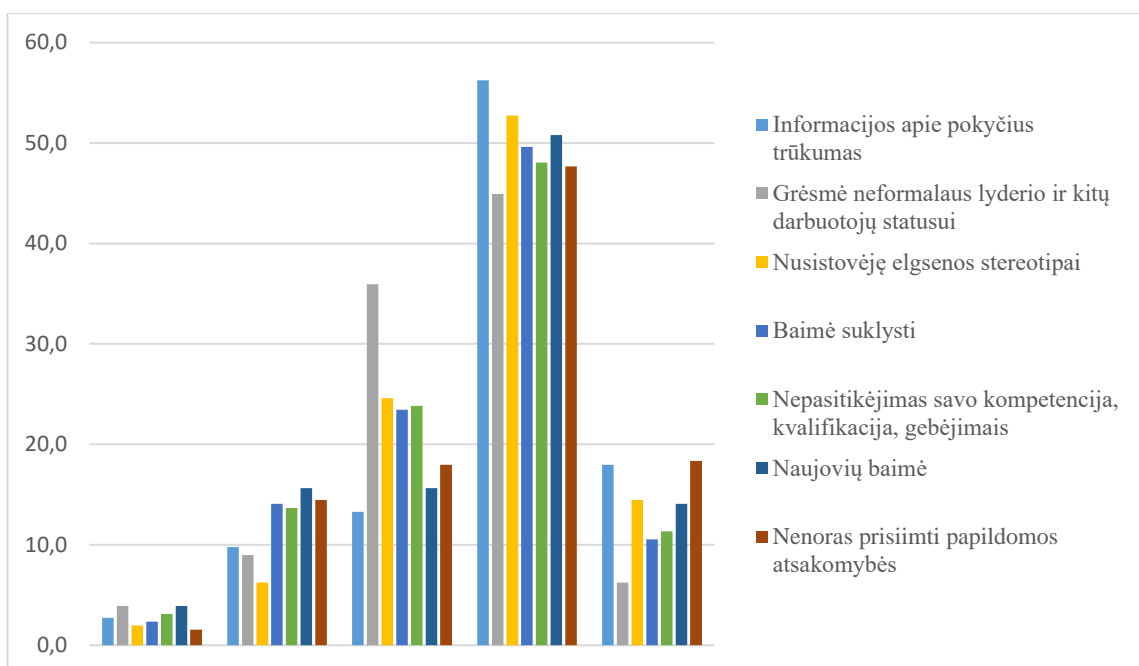
Pokyčių vykdymui labai svarbios darbuotojų kompetencijos, kadangi yra svarbus veiksnys, lemiantis suinteresuotumą dalyvauti pokyčių procese. Todėl Focus grupės metu buvo užduotas klausimas, kaip vertinate darbuotojų kompetencijas. Išanalizavus, paaiškėja, kad pasirinkti įvairūs kompetencijų vertinimo būdai: „mes esame nuėję nuo darbuotojų kompetencijos vertinimo. Vertiname rezultatus, o vadovo pareiga ieškoti galimybių darbuotojo tikslų pasiekimo procese asmeninių pokalbių metu, kurie vyksta kas dvi savaites“ (P3); „HR padalinys kasmet atlieka „360 laipsnių“ tyrimus. Vadovai nuolatos stebi savo darbuotojus kasdieninėje veikloje bei juos vertina“ (P8); „augimo planai, kuriuose numatyti trumpalaikiai ir ilgalaikiai tikslai, nuolatinis grįžtamojo ryšio teikimas/ gavimas su tiesioginiu ir ne tik vadovu, 360 apklausa“ (P9).

Apžvelgus veiksnius, nuo kurių priklauso darbuotojų suinteresuotumas dalyvauti organizacijoje vykdomuose pokyčiuose, reikia įvertinti ir veiksnius, kurie riboja dalyvavimą. Respondentai informacijos apie pokyčius trūkumą (3,77), nepakankamą pokyčių svarbos suvokimą (3,75), nusistovėjusius elgsenos stereotipus (3,71) įvardijo, kaip didžiausiais dalimis ribojančius (žr. 15 lent.).

15 lentelė. Veiksniai, ribojantys darbuotojų dalyvavimą įgyvendinant pokyčius

Kintamieji (klausimyno teiginiai)	Vidurkis	SD
Informacijos apie pokyčius trūkumas	3,77	0,95
Nepakankamas pokyčių svarbos suvokimas	3,75	0,96
Nusistovėję elgsenos stereotipai	3,71	0,86
Naujovių baimė	3,55	1,04
Baimė suklysti	3,52	0,94
Nepasitikėjimas savo kompetencija, kvalifikacija, gebėjimais	3,51	0,97
Grėsmė neformalaus lyderio ir kitų darbuotojų statusui	3,41	0,89

Informacijos apie pokyčius trūkumas didžia dalimi riboja 56,3 procentų apklaustųjų, 18,0 procentų labai riboja. Nepakankamas pokyčių svarbos suvokimas didžia dalimi riboja 52,7 procentų, 18,4 procentų labai riboja, bet 9,4 procentai teigia, kad jų neriboja. Vadinasi jie yra pokyčių iniciatoriai, valdantys pokyčių procesą ir susijusią informaciją. Iškilusi grėsmė prarasti neformalaus lyderio ar kitų darbuotojų statusą didžia dalimi riboja 44,9 procentų, bet 35,9 procentų nei riboja nei neriboja. Nusistovėję elgsenos stereotipai didžia dalimi riboja 52,7 procentų apklaustųjų. Nors 24,6 procentų teigia, kad nusistovėjusios elgsenos pasikeitimas jų nei riboja nei ne riboja. Tyrimo rezultatai parodė, kad baimė suklysti didžia dalimi riboja 49,6 procentų darbuotojų. Jiems tai svarbus veiksnys, tuo tarpu 14,1 procentų teigia, kad jų didžia dalimi neriboja. Atkreiptinas dėmesys į tai, kad nepasitikėjimas savo kvalifikacija, gebėjimais didžia dalimi riboja 48,0 procentus darbuotojų, o 23,8 procentai nejaučia tokio ribojimo. Naujovių baimė didžia dalimi riboja 50,8 procentus tyrimo dalyvių. Šis veiksnys pakankamai reikšmingas, nes tik 15,6 procentų teigia, kad jų didžia dalimi neriboja. Nenoras prisiimti atsakomybės didžia dalimi riboja 47,7 procentus darbuotojų, 18,4 procentų teigia, kad juos labai riboja, bet 14,5 procentų jaučiasi užtikrinti ir pastarųjų didžia dalimi neriboja (žr. 15 pav.).



15 pav. Veiksniai, ribojantys darbuotojų dalyvavimą įgyvendinant pokyčius

Vertinant tikslinės grupės diskusijos rezultatus, ribojančius veiksnius apibrėžiame taip: „*neaiški ateitis, netikėjimas, įtarumas, nepasitikėjimas, nenoras keistis, išeiti iš komforto zonos, informacijos stoka, nepasitikėjimas naujovėmis, baimė prarasti darbą*“ (P5); „*nenoras keistis, padaugės darbo, nežinosiu, kaip jį atlikti, ar neatleis iš darbo, jei nežinosiu kaip atlikti naujų funkcijų, taip gera, kai viskas aišku*“ (P1); „*nepakankamas darbuotojų sąmoningumas, kai kada informuotumas dėl pokyčio svarbos bei numatomos pokyčio gražos*“ (P8).

Išanalizavę tyrimo rezultatus, matome, kad mažiausią įtaką pokyčiams daro grėsmė neformalaus lyderio statuso praradimas. Vadinasi darbuotojai nėra prisirišę prie lyderio pozicijos ar lyderystė nėra smarkiai išreikšta. Gamybinių organizacijų struktūra dažniausiai yra hierarchinė, darbuotojai vykdo nurodymus tiesioginių vadovų. Dėl šios priežasties personalas mažiausiai orientuojasi į lyderystės problemą, aktualesnė yra informacijos apie pokyčius trūkumo problema.

Organizacijos pokyčių iniciatoriai, kaip jau išsiaiškinome yra aukščiausios grandies vadovai. Būtent šitas požymis išryškėja įvertinus organizacijos galimybes įgyvendinti pokyčius. Vadovaujančio personalo orientavimasis į rezultatų siekimą tikslų įgyvendinimą (3,72), siekis išnaudoti turimus resursus (3,67), vadovų reikiama kompetencija ir patirtis (3,59), personalo įgūdžiai, mokymai ir sukaupta patirtis (3,57), įgalina organizacijas planuoti ir vykdyti pokyčius (žr. 16 lent.).

16 lentelė. Organizacijos galimybes įgyvendinti pokyčius

Kintamieji (klausimyno teiginiai)	Vidurkis	SD
Vadovaujantis personalas yra orientuotas į rezultatų siekimą, tikslų įgyvendinimą	3,72	0,97
Vadovaujantis personalas siekia išnaudoti visus turimus resursus	3,67	0,98
Organizacijos vadovai pasižymi reikiama kompetencija ir patirtimi	3,59	1,00
Personalo įgūdžiai, mokymai ir patirtis	3,57	0,95
Reikiami žmogiškieji ištekliai (darbo jėga, turimi specialistai)	3,50	0,95

Atsakomybė yra aiškiai deleguota tarp vadovujančio personalo	3,48	1,04
Vadovaujantis personalas aktyviai bendradarbiauja su darbuotojais, stengiasi juos įtraukti, deleguoti dalį atsakomybės	3,48	1,05
Valdymas yra paskirstytas	3,44	0,97
Personalo motyvacija	3,27	1,03

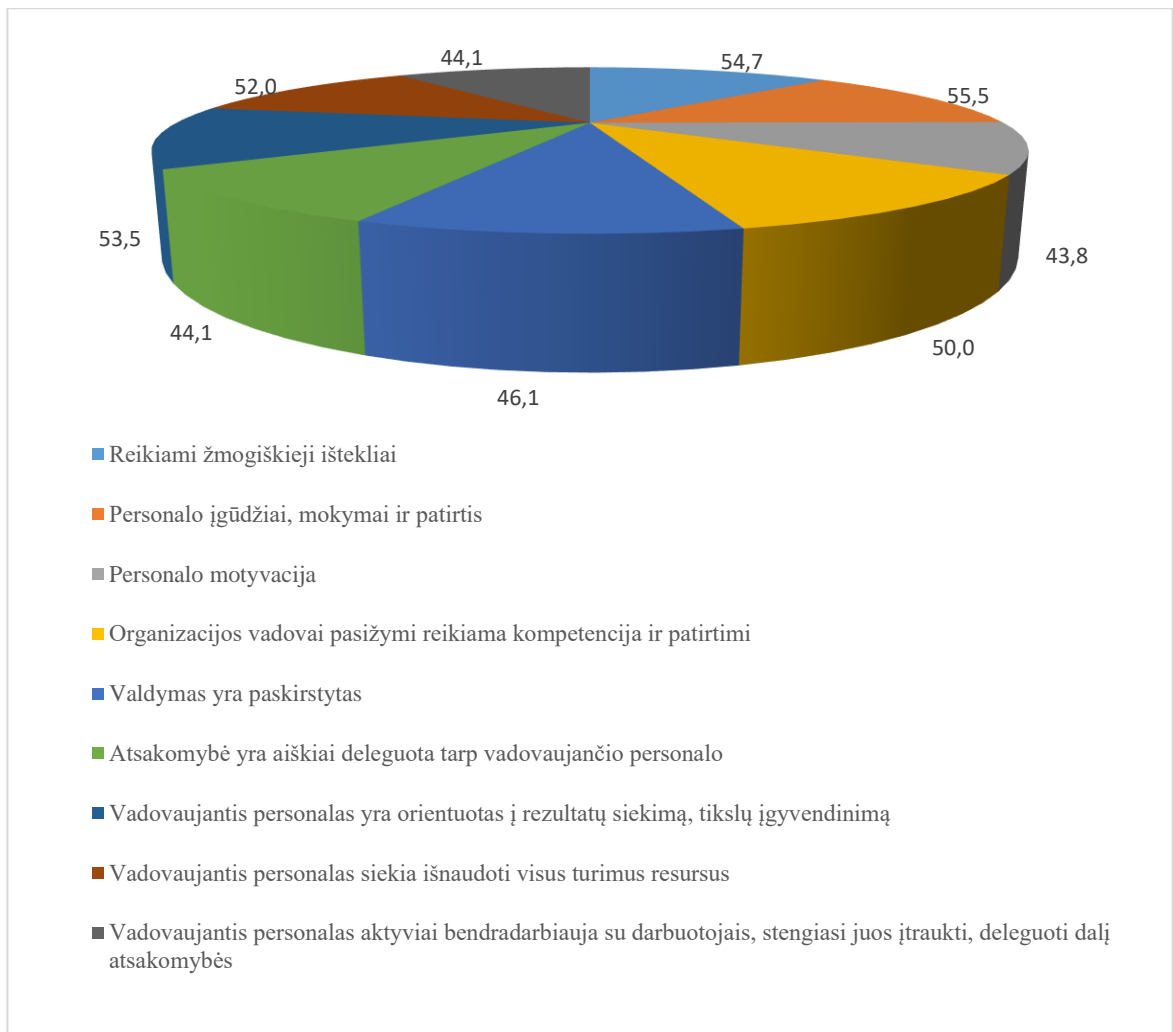
Išanalizavus tyrimo rezultatus, matome, kad organizacijos galimybes įgyvendinti pokyčius su reikiamais žmogiškaisiais ištekliais gana gerai vertina 54,7 procentai apklaustųjų. Vis tik 12,9 procentų vertina gana prastai. 20,3 procentų vertina nei gerai nei prastai, nors 8,2 procentai reikiamus žmogiškuosius išteklius vertina labai gerai.

Personalo įgūdžius, mokymus ir patirtį gana gerai vertina 55,5 procentų. 19,1 procentų neapsiima vertinti, pasirinkdami variantą nei taip nei ne, 10,2 procentų vertina labai gerai, tik 3,5 procentų visai prastai. Personalo motyvaciją gana gerai vertina 43,8 procentų, o 23,8 procentų neturi nuomonės šiuo klausimu, nes vertina nei gerai nei prastai. 20,3 procentų mano, kad personalo motyvacija gana prasta, 5,1 procentų teigia, kad visai prasta ir tik 7,0 procentai įvertina labai gerai.

Organizacijos vadovų reikiamą kompetenciją ir patirtį gana gerai vertina 50,0 procentų darbuotojų, 14,5 procentų labai gerai ir tik 11,7 procentų vertina gana prastai. 19,9 procentų pasirenka neutralią poziciją ir visai prastai įvertina 3,9 procentų. Valdymas paskirstytas gana gerai 46,1 procentų nuomone, 9,4 procentų mano, kad labai gerai, o 12,1 procentų vertina gana prastai. 4,3 procentų valdymo paskirstymą vertina labai prastai.

Atsakomybę aiškiai deleguotą tarp vadovujančio personalo gana gerai vertina 44,1 procentų darbuotojų. 24,2 procentų vertina nei gerai, nei prastai, 13,7 procentų gana prastai, 4,7 procentų visai prastai. Atkreiptinas dėmesys, kad labai gerai atsakomybės delegavimą vertina 13,3 procentų. Gana gerai vertinama vadovujančio personalo orientacija į rezultatus ir tikslų siekimą. Taip pasisako 53,5 procentų apklaustųjų. 17,2 procentų teigia, kad labai gerai vadovaujantis personalas orientuotas į tikslų siekimą, įgyvendinimą. Antra vertus, toks pat skaičius 17,2 procentų apklaustųjų pasilieka prie neutralios pozicijos. 3,9 procentų pareiškia, kad visai prastai vadovaujantis personalas orientuojasi į tikslų siekimą bei įgyvendinimą.

Gana gerai vadovaujantis personalas siekia išnaudoti turimus resursus, nes taip pasisako 52,0 procentų, 16,0 procentų vertina labai gerai ir tik 9,0 procentai vertina gana prastai. 19,1 procentų mano nei gerai nei prastai. Vadovujančio personalo aktyvų bendravimą su darbuotojais, pastangas juos įtraukti bei deleguoti dalį atsakomybės gana gerai vertina 44,1 procentų, 13,7 procentų pasisako, kad vertina labai gerai, 24,4 procentų vertina nei gerai, nei prastai, bet 12,5 procentų vertina gana prastai, 5,5 procentų visai prastai (žr. 16 pav.).



16 pav. Organizacijos galimybes įgyvendinti pokyčius

Atkreiptinas dėmesys į vadovaujančio personalo aktyvų bendravimą su darbuotojais, jų įtraukimą ir dalies atsakomybės delegavimą. Taip pat personalo motyvaciją, kurios vidurkis suskaičiuotuose rezultatuose mažiausias. Šie rezultatai parodo atotrūkį tarp vadovybės pokyčių suvokimo ir gamybinio personalo. Nors vadovai stengiasi aktyviai bendradarbiauti su darbuotojais pokyčių etapuose, tai neužtikrina gamybinio personalo motyvacijos. Akivaizdu, kad vis tik vadovybei reikėtų pastebėti darbuotojus, juos labiau motyvuoti ir įtraukti į pokyčių procesą.

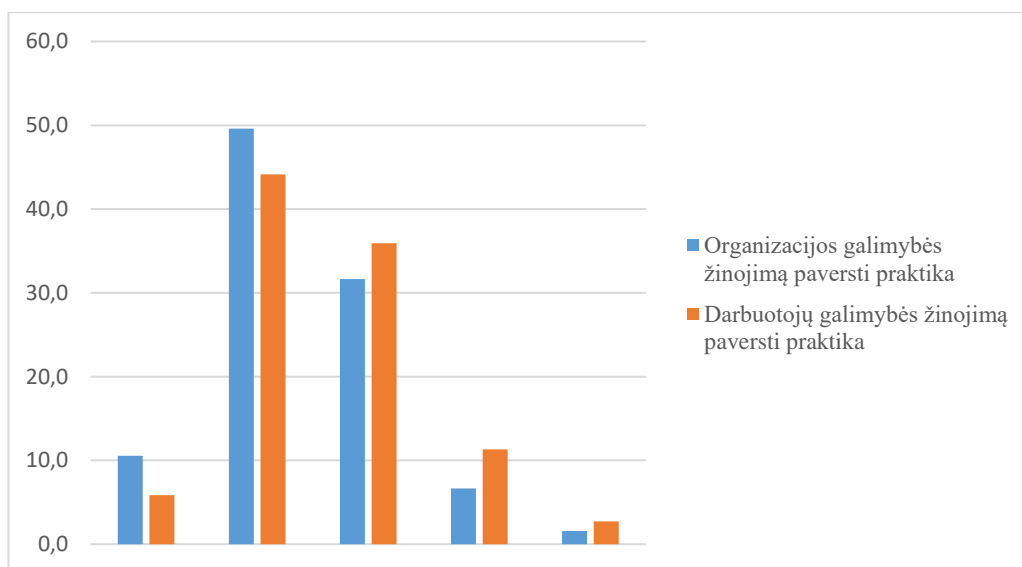
Kokybinio tyrimo rezultatai atskleidžia, organizacijos galimybes įgyvendinti pokyčius per šiuo aspektus: „organizacija, įgyvendindama pokyčius, yra „gyvesnė“ lankstesnė rinkoje, patrauklesnis darbdavys šiuolaikiškumu bei atviru, empatišku požiūriu į darbuotoją“ (P8); „daugiau pastangų iš vadovų pusės, aiškinimo, gerų pavyzdžių viešinimas“ (P4); „teigiamai - mūsų tikslas diegti pokyčius nuolat, tačiau strategiškai ir juos gerai išanalizavus ir apgalvojus, nesukeliant šoko ar per daug pokyčių tuo pačiu metu“ (P9); „gerės darbo našumas, kokybė, taip pat naujovės visada teigiamai veikia norinčius tobulėti, atsiras tam galimybės“ (P5).

Svarbus yra žinojimas, ką ir kaip daryti. Kad žinios virstų praktika, tam būtinas pasiruošimas. Iš apklaustųjų atsakymų matyti, kad tiek organizacijos lygmenyje (3,68), tiek darbuotojų (2,61) išryškėja geros galimybės, siekti užsibrėžtų tikslų ir rezultatų (žr. 17 lent.).

17 lentelė. Organizacijos ir jos darbuotojų galimybės žinojimą paversti praktika

Kintamieji (klausimyno teiginiai)	Vidurkis	SD
Organizacijos	3,68	0,94
Darbuotojų	2,61	0,86
Organizacijos vadovybė žino, kokiomis priemonėmis reikia įgyvendinti pokyčius organizacijoje	1,55	0,62

Šis rodiklis atspindi gamybos įmonių prisitaikymą prie išorinės aplinkos poveikio. 49,6 procentai organizacijos galimybės žinojimą paversti praktika vertina gerai, ir tik 6,6 procentų vertina prastai (žr. 17 pav.). Tuo tarpu darbuotojų galimybes gerai vertina 44,1 procentų, 35,9 procentų renkasi vidutinį vertinimą ir 11,3 procentų teigia, kad darbuotojų galimybės yra prastos.



17 pav. Organizacijos ir jos darbuotojų galimybės žinojimą paversti praktika

Organizacijos galimybės rodo pamatuotą stabilumą, gerą orientaciją ir prisitaikymą prie išorinių sąlygų, darbuotojų galimybės įtraukia juos į bendrą veiklą, tikslų siekimą.

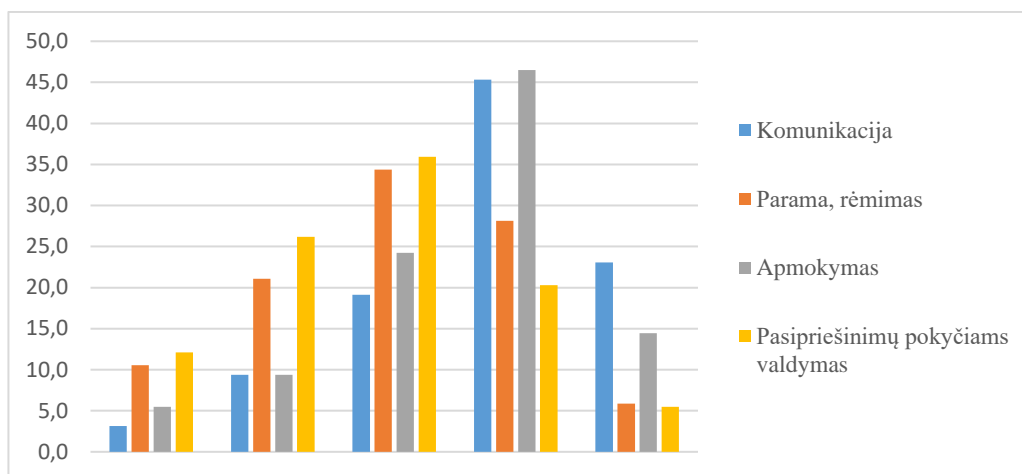
Kiekviena organizacija pasirenka jai tinkamas pasipriešinimo mažinimo priemones. Teorinėje dalyje akcentuojam buvo komunikacija, kaip sėkmingas pokyčių iniciavimo ir vykdymo veiksnys. Tyrimo rezultatai patvirtina, komunikacijos svarbą (3,76). Antra vertus svarbus mokymas (3,55) ir rėmimas (žr. 18 lent.).

18 lentelė. Organizacijoje taikomos priemonės reikalingos įgyvendinti pokyčius

Kintamieji (klausimyno teiginiai)	Vidurkis	SD
Komunikacija	3,76	1,01
Apmokymas	3,55	1,03
Parama, rėmimas	2,98	1,07
Pasipriešinimų pokyčiams valdymas	2,81	1,07

Atlikus apklausą, matome, kad ir tyrimo rezultatai rodo, kaip svarbi yra komunikacija. 45,3 procentai teigia, kad ši priemonė taikoma dažnai, 23 procentai apkalstųjų nurodo, kad taikoma labai dažnai ir

9,4 procentų teigia, kad beveik netaikoma. Parama ir rėmimas, kaip reikalinga pokyčių įgyvendinimo priemonė taikoma kartais. Taip teigia 34,4 darbuotojų. Kad beveik netaikoma teigia 21,1 procentų, kad taikom dažnai teigia 28,1 procentų. Veiksmingiausia priemonė, taikoma pokyčių įgyvendinimo procese yra mokymai. Kad apmokymas taikomas dažnai teigia 46,5 procentų, kad taikoma kartais mano 24,2 procentų, 14,5 procentų teigia, kad taikoma nuolat. Pasipriešinimų pokyčiams valdymo priemonė taikoma kartais, 35,9 procentų apklaustųjų taip pasisako. Kad taikoma dažnai, teigia 20,3 procentų, o kad beveik netaikoma teigia 26,2 procentų (žr. 18 pav.).



18 pav. Organizacijoje taikomos priemonės reikalingos įgyvendinti pokyčius

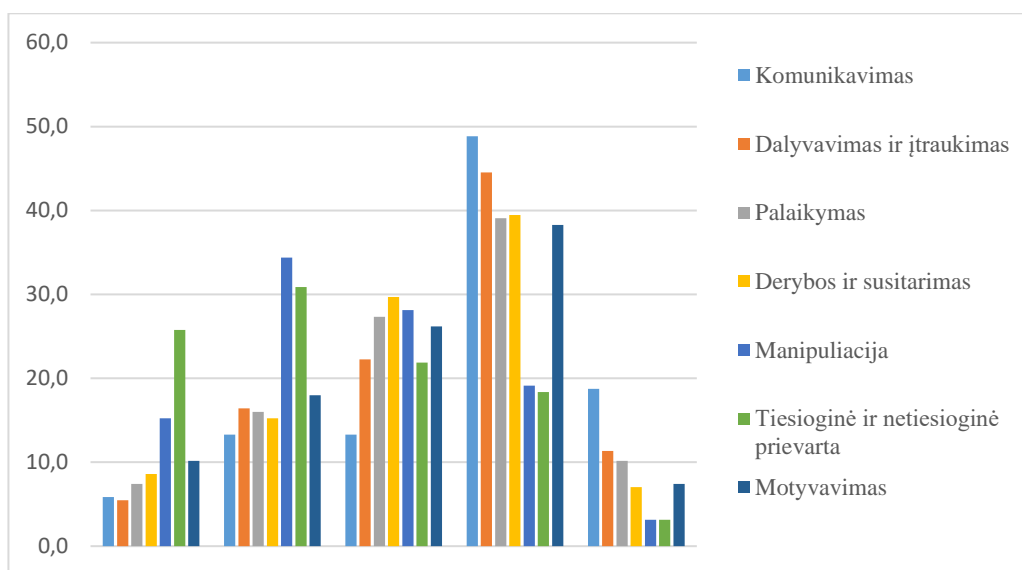
Tinkamos pasipriešinimo strategijos parinkimas, sudaro sąlygas vadovybei suvaldyti kylanti nepasitenkinimą, perauganti į pasipriešinimą. Didžioji dalis apklaustųjų iš gamybinių organizacijų įvardija komunikavimą (3,61), kaip pagrindinį pasipriešinimo mažinimo veiksnį. Darbuotojai, komunikuojant ir aiškinant apie pokyčio naudą, ir ateityje bus linkę prisidėti prie pokyčių įgyvendinimo, įgaus pasitikėjimo vykdomais pokyčiais. Dalyvaujantys ir įtraukti žmonės (3,34) išsipareigoja įgyvendinti pokytį. Palaikymas (3,29) išsprendžia problemas, susijusias su darbuotojų prisitaikymu prie naujos situacijos. Manipuliacija bei tiesioginė ir netiesioginė prievarta surinko mažiausiai balsų (žr. 19 lent.).

19 lentelė. Pasipriešinimo pokyčiams mažinimo priemonės

Kintamieji (klausimyno teiginiai)	Vidurkis	SD
Komunikavimas	3,61	1,11
Dalyvavimas ir įtraukimas	3,34	1,06
Palaikymas	3,29	1,09
Derybos ir susitarimas	3,21	1,06
Motyvavimas	3,15	1,12
Manipuliacija	2,61	1,08
Tiesioginė ir netiesioginė prievarta	2,42	1,15

Tyrimo rezultatų analizė parodo, kad komunikacija, kaip pasipriešinimo pokyčiams mažinimo priemonė, taikoma dažnai. 48,8 procentų apklaustųjų taip teigia anketose. 18,8 procentų mano, kad ši priemonė taikoma labai dažnai, bet 13,3 procentų teigia, kad nei taip nei ne ir retai. Dalyvavimas ir įtraukimas į pokyčių procesą 44,5 procentų pasitaiko dažnai, 22,3 procentai neapsisprendę ir 16,4 procentų teigia, kad retai taikoma. Palaikymo dažnai tikisi 39,1 procentų darbuotojų. 27,3 procentai

mano nei taip nei ne ir 16,0 procentų palaikymo sulaukia retai. Panašūs rezultatai gaunami nagrinėjant derybas ir susitarimus. 39,5 procentų dažnai patiria, 29,7 procentų nei tai nei ne ir 15,2 procentų retai. Motyvacija, kaip pasipriešinimo pokyčiams mažinimo priemonė taikoma dažnai. Taip teigia 38,3 procentų. Kad labai dažnai tik 7,4 procentų. Daugiau darbuotojų 26,2 procentų išlaiko neutralią poziciją teigdami, kad nei taip nei ne. 18,0 procentų teigia, kad retai ir 10,2 procentų mano, kad labai retai. Manipuliacijos pasitaiko retai, tai įrodo 34,4 procentų ir 15,2 procentų teigia, kad labai retai. Įdomu, kad 3,1 procentų mano, kad labai dažnai. Akivaizdu, kad tai reti ir išskirtiniai atvejai. Panašiai pasiskirsto tiesioginės ir netiesioginės prievartos rezultatai: 25,8 procentų mano, kad labai retai, 30,9 procentų – retai, 21,9 procentų teigia nei taip nei ne, 18,4 procentų mano, kad prievarta taikoma dažnai ir greičiausiai tie patys 3,1 procento mano, kad labai dažnai (žr. 19 pav.).



19 pav. Pasipriešinimo pokyčiams mažinimo priemonės

Kiekybinio tyrimo rezultatai atskleidžia gerą tendenciją, kad organizacijos pokyčių procese darbuotojų pasipriešinimo mažinimas vykdomas civilizuotomis priemonėmis, vengiant manipuliacijos ar prievartos elementų. Prievarta būtų pagrįsta griežtu nurodymu vykdyti, grasinimu atleisti iš darbo, ar darbo sąlygų bloginimu, nesigilinant į darbuotojo padėtį ir pojūčius. Kokybinis tyrimas atskleidžia labai panašius dalykus. Čia matome, kad svarbus yra „pokyčių naudos viešinimas, pripažinimas geriausiųjų“ (P4); konsoliduojamos funkcijos, mažinama administracinė našta, geresnis komunikavimas pritaikius naujas programas ir technologijas“ (P5); „apdovanojimas dalyvių tame projekte“ (P7); „lankstus hibridinis darbas, nuotolinio darbo neribota geografija“; „komunikacija ir pasiruošimas, lyderystė ir atsakomybės prisiėmimas bei priežastingumo paaiškinimas darbuotojams KODĖL ir KAM šių pokyčių reikia“ (P9).

Apklausoje metu bandyta išsiaiškinti, kokie darbuotojų nuomone veiksniai, geriausiai padeda įgyvendinti pokyčius. Įvertinus suskaičiuotus vidurkius, pirmąja tinkamas informacijos perdavimas (3,99), kolegų pagalba (3,97), grįžtamojo ryšio suteikimas (3,96) (žr. 20 lent.).

20 lentelė. Veiksniai, padedantys sėkmingai įgyvendinti pokyčius

Kintamieji (klausimyno teiginiai)	Vidurkis	SD
Tinkamas informacijos perdavimas	3,99	0,86
Kolegų pagalba	3,97	0,80
Tinkamas grįžtamojo ryšio suteikimas	3,96	0,95
Trumpalaikių pergalių akcentavimas	3,68	0,97
Drąšinimas dėl vykstančio pokyčio	3,68	0,97
Dalyvavimas išoriniuose (nuotoliniuose) mokymuose	3,60	0,99
Įtraukimas ir atsakomybių priskyrimas	3,60	0,96
Nuotolinio darbo organizavimas	3,26	1,14
Suteikta psichologinė pagalba	2,82	1,16
Individualios koučingo sesijos	2,80	1,24

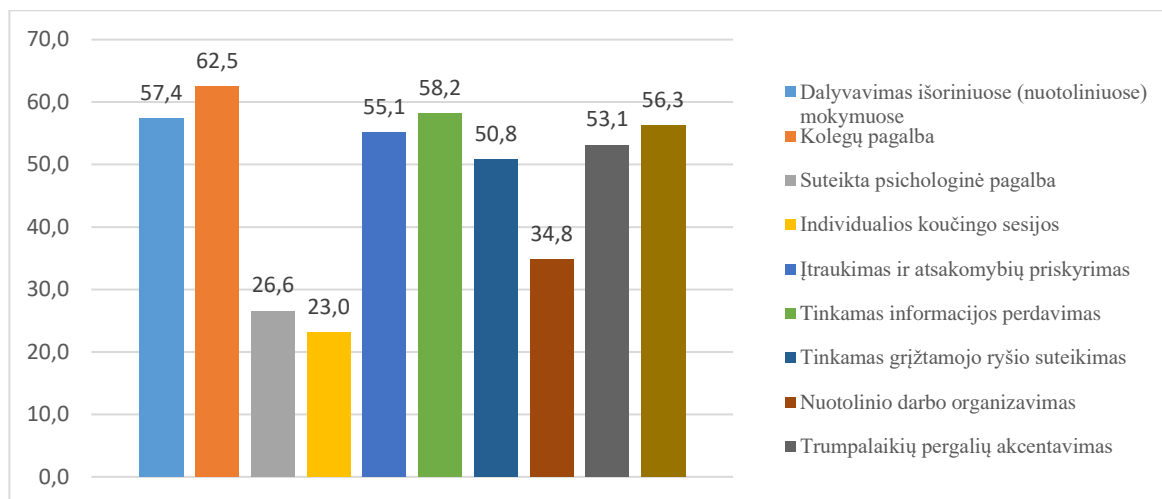
Tyrimo rezultatai parodo, kad tinkamas informacijos perdavimas svarbiausias šiuo atveju veiksnys, padedantis sėkmingai įgyvendinti pokyčius. 58,2 procentų teigia, kad dažnai svarbu tinkama informacija, 25,4 procentų labai dažnai tikisi tinkamo informacijos perdavimo. 8,2 procentų lieka neutralūs, 6,6 procentų retai, 1,6 procento labai gauna tinkamą informaciją. Nagrinėtas veiksnys susijęs su kolegų pagalba. Žmonės tiesiog nori žinoti, ką turi daryti, ar gerai tai daro ir reikiamu momentu sulauks kolegų pagalbos. 62,5 procentų apklaustųjų dažnai sulaukia kolegų pagalbos, 21,5 procentų labai dažnai, 9,0 procentai neteikia reikšmės kolegų pagalbai. 5,90 procentų retai, o 1,2 procento labai retai sulaukia kolegų pagalbos.

Tinkamas grįžtamojo ryšio suteikimas dažnai svarbus veiksnys, padedantis įgyvendinti pokyčius. 58,2 procentų apklaustųjų taip teigia. 25,4 procentų mano, kad labai svarbu. Tik 8,2 procentai nesureikšmina, 6,6 procentų retai gauna tinkamą grįžtamąjį ryšį, 1,6 procentų pasisako, kad labai retai. Kitas vienodai svarbus veiksnys yra drąšinimas dėl vykstančio pokyčio. 56,3 procentų dažnai norėtų būti padrąsinti, 13,7 procentų labai dažnai, 18,0 procentų nesureikšmina drąšinimo. 8,6 procentų retai patiria 3,5 procentų labai retai susiduria su drąšinimu, kaip veiksmu, padedančiu sėkmingai įgyvendinti pokyčius. Tyrimo rezultatai parodo, kad trumpalaikių pergalių akcentavimas dažnai svarbus veiksnys. 53,1 procentų darbuotojų taip teigia. 16,0 procentų mano, kad labai dažnai. Neutralių darbuotojų šiuo atveju labai nedaug 17,6 procentų. 9,8 procentų retai akcentuoja trumpalaikes pergales, 3,5 procentų labai retai jomis džiaugiasi.

Dalyvavimas mokymuose dažnai traktuojamas, kaip veiksnys padedantis sėkmingai įgyvendinti pokyčius. 57,4 procentų apklaustųjų taip teigia. 11,7 procentų mano kad labai dažnai, 14,1 procentų neutralūs. 12,9 procentų nemano, kad dalyvavimas mokymuose padeda įgyvendinti pokyčius, 3,9 procentų teigia, kad labai retai. Įtraukimas ir atsakomybių priskyrimas 55,1 procentų apklaustųjų dažnai yra svarbus veiksnys. 11,3 procentų akcentuoja, kad labai dažnai juos veikia įtraukimas ir atsakomybių priskyrimas. 19,9 procentų neišreiškia aiškios pozicijos, 9,4 procentų teigia, kad retai, o 4,3 procentų labai retai prisiima atsakomybę ir įsitraukia į sėkmingą pokyčių procesą.

Nuotolinio darbo organizavimas gamybinėms įmonėms nepasirodė labai svarbus veiksnys. Gamyba paprastai neperkeliamą į nuotolį, tik administracijos darbuotojai gali naudotis tokia galimybe. 34,8 procentai teigia, kad dažnai juos veikia, 30,1 procentų išlieka neutralūs, 12,1 procentų norėtų labai dažnai dirbti per nuotolį.

Tyrimo rezultatai rodo, kad gamybinėms įmonėms kol kas psichologinė pagalba nėra priimtina. 17,2 procentų teigia, kad jos sulaukia labai retai, 21,1 procentas retai, 29,7 procentų nesureikšmina, 26,6 procentų dažnai norėtų gauti, 5,5 procentai tikėtusi labai dažnai. Individualios mokymo (koučingo) sesijos labai retai ir retai taikomos, taip teigia 19,9 procentų apklaustųjų, 28,5 procentai nepareiškė nuomonės šiuo klausimu, 23,0 procentai tikėtusi, 8,6 procentai labai dažnai norėtų, kad būtų taikomas šis sėkmingai pokyčius padedantis įgyvendinti veiksnys (žr. 20 pav.). Iš apklaustųjų atsakymų matyti, kad gamybos įmonės mažiau dėmesio kreipia į emocinę gerovę, psichologų paslaugas.



20 pav. Veiksniai, padedantys sėkmingai įgyvendinti pokyčius

Diskusijos metu, išsakytos mintys ir patirtis siejasi su apklausos rezultatais. Labai svarbūs veiksniai padedantys sėkmingai įgyvendinti pokyčius: „*informacijos pateikimas, grįžtamojo ryšio analizavimas*“ (P2); „*visa ko pamatas yra pasitikėjimas. Jei jis yra, tada eina kaip aš jaučiuosi ir efektyvūs procesai, čia yra mūsų siekiamybė visuose aspektuose*“ (P3); *tobulinti kompetencijas, pasitikėjimas rezultatais ir iššūkius metančių užduočių priskyrimas, nors žinoma, kad tai nebus lengva. Įtraukimas į įmonės procesų gerinimą ir visas organizacijos veiklas iš esmės. Įmonės vertybės, kuriomis visi vadovaujames kasdien*“ (P9); „*...būti įmonės ambasadoriais, idėjų realizavimas, galimybė savo žinias pritaikyti praktikoje*“ (P4).

Tikslinės diskusijos metu buvo užduotas klausimas susijęs su darbuotojų emocine gerove. Išsakytos patirtys, skiriasi nuo kiekybinio tyrimo rezultatų: „*pirmiausia vadovas, kuris siunčia gaires ir parodo savo elgesiu, o po to visi kiti vadovai. O juos tuo klausimu ugdo jau personalo vadovas*“ (P3); „*...darbuotojas, atsakingas už veiklos organizavimą teikia siūlymus dėl reikalingų psichologinių konsultacijų, specialistų samdymo, veiklų organizavimo. tai kuria naują organizacijos atmosferą, padeda darbuotojams geriau įveikti pertvarkų stresą*“ (P5); „*personalo darbuotojai, organizuojantys darbuotojų tyrimus, analizuodami darbuotojų gerovę, įtraukiant padalinių vadovus, keisdami/papildydami darbo sąlygas. Taip atsižvelgiama į darbuotojus ir stengiamasi didinti jų gerovę, kas pagerina organizacijos darbo rodiklius*“ (P8); „*turime psichologo paskaitas, kalbamės, išklausome ir girdime vieni kitus, priimame sprendimus gerovei užtikrinti, atsižvelgiame į individualius atvejus, padedame, kai tą galime padaryti. Tai esminė sveikos organizacijos sudėtinė dalis*“ (P9).

Apibendrinant galima teigti, kad pokyčių įgyvendinimo procese svarbus vaidmuo tenka darbuotojų tarpusavio ryšiui bei santykiu su vadovu. Matome, kad tinkamas informacijos perdavimas, kolegų pagalba, drąsinimas dėl pokyčio, mokymai yra svarbūs aspektai, pasipriešinimo įveikos strategijoje.

Analizuojant darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams, tikslinga apžvelgti, kaip į pokyčius reaguoja moterys ir vyrai. Apskaičiavus koreliaciją pastebime, kad moterys labiau nei vyrai išgyvena stresą ($U = 6902,00$, $p < 0,05$) (pilna koreliacija pateikta 3 priede). Pyktis viena iš pagrindinių emocijų pokyčių procese smarkiau pasireiškė taip pat moterims nei vyrams ($U = 6414,00$, $p < 0,05$). Gauti rezultatai rodo, kad moteris nuolat lydėjo baimė ($U = 6307,50$, $p < 0,05$), kaip jaučiamas nerimas dėl nežinomybės ($U = 6684,00$, $p < 0,05$). Toliau nagrinėjant rezultatus matoma, kad pasitikėjimo sumažėjimas labiau būdingas moterims nei vyrams ($U = 6878,00$), baimė suklysti ($U = 7055,50$, $p < 0,05$) bei naujovių baimė ($U = 6730,50$, $p < 0,05$) (žr. 21 lent.).

21 lentelė. Lyčių ir pasipriešinimo pokyčiams koreliacija

Mann-Whitney U		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Kėlė stresą	1 vyras	119	118,00	14042,00
	2 moteris	137	137,62	18854,00
Pyktis viena iš pagrindinių emocijų pokyčių procese	1 vyras	119	113,90	13554,00
	2 moteris	137	141,18	19342,00
Nuolat lydėjo baimė	1 vyras	119	113,00	13447,50
	2 moteris	137	141,96	19448,50
Jaučiamas nerimas dėl nežinomybės	1 vyras	119	116,17	13824,00
	2 moteris	137	139,21	19072,00
Pasitikėjimo sumažėjimas	1 vyras	119	117,80	14018,00
	2 moteris	137	137,80	18878,00
Baimė suklysti	1 vyras	119	119,29	14195,50
	2 moteris	137	136,50	18700,50
Naujovių baimė	1 vyras	119	116,56	13870,50
	2 moteris	137	138,87	19025,50

Apibendrinant galima teigti, kad moterys yra aktyvesnės, nes jų daugiau dalyvavo apklausoje, labiau išreiškia emocijas, yra atviresnės, todėl pokyčių procesas joms daro didesnę neigiamą įtaką nei vyrams.

Analizuojant pojūčių dėl vykdomų pokyčių koreliaciją (žr. 22 lent.), galima teigti stipri koreliacija pasireiškė tarp streso ir baimės ($r = 0,725$, $p < 0,01$); streso ir nerimo dėl nežinomybės ($r = 0,730$, $p < 0,01$) (pilna koreliacija pateikta 4 priede). Vidutinė koreliacija pasireiškia tarp keliamo streso ir pykčio ($r = 0,678$, $p < 0,01$), įtampos tarp kolegų ($r = 0,665$, $p < 0,01$). Perdegimas ir nusivylimas vidutiniškai koreliuoja su stresu ($r = 0,617$, $p < 0,01$), taip pat pasitikėjimo sumažėjimas pasipriešinimo pokyčiams ($r = 0,614$, $p < 0,01$). Pokyčių procese kylantis pyktis stipriai koreliuoja su nuolat lydima baimė ($r = 0,734$, $p < 0,01$) ir perdegimu bei nusivylimu ($r = 0,711$, $p < 0,01$). Vidutinio stiprumo koreliacija matoma tarp pykčio, kaip pagrindinės emocijos pokyčių procese ir pasitikėjimo sumažėjimo ($r = 0,671$, $p < 0,01$). Taip pat vidutiniškai koreliuoja pyktis ir įtampa tarp kolegų ($r = 0,667$, $p < 0,01$) bei nerimas dėl nežinomybės ($r = 0,664$, $p < 0,01$). Nuolat lydima baimė stipriai koreliuoja su nerimu dėl nežinomybės ($r = 0,799$, $p < 0,01$), įtampa tarp kolegų ($r = 0,736$, $p < 0,01$).

Vidutinio stiprumo koreliacija pasireiškia tarp nuolat lydimos baimės ir pasitikėjimo sumažėjimo ($r = 0,698$, $p < 0,01$) bei perdegimo ir nusivylimo ($r = 0,654$, $p < 0,01$). Stipriai koreliuoja jaučiamas nerimas dėl nežinomybės ir įtampa tarp kolegų ($r = 0,775$, $p < 0,01$), taip pat pasitikėjimo sumažėjimas ($r = 0,732$, $p < 0,01$). Vidutinė koreliacija reiškiasi tarp jaučiamo nerimo dėl nežinomybės bei perdegimo ir nusivylimo ($r = 0,657$, $p < 0,01$). Ryšys tarp pasitikėjimo sumažėjimo bei perdegimo ir nusivylimo yra stiprus ($r = 0,758$, $p < 0,01$)

22 lentelė. Darbuotojų pojūčių koreliacija

Pojūčiai dėl vykdomų pokyčių		Kėlė stresą	Pyktis	Nuolat lydėjo baimė	Nerimas dėl nežinomybės	Įtampa tarp kolegų	Pasitikėjimo sumažėjimas	Perdegimas ir nusivylimas
Kėlė stresą	Correlation Coefficient	1,000	,678**	,725**	,730**	,665**	,614**	,617**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	256	256	256	256	256	256	256
Pyktis viena iš pagrindinių emocijų pokyčių procese	Correlation Coefficient	,678**	1,000	,734**	,664**	,667**	,671**	,711**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	256	256	256	256	256	256	256
Nuolat lydėjo baimė	Correlation Coefficient	,725**	,734**	1,000	,799**	,736**	,698**	,654**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	256	256	256	256	256	256	256
Jaučiamas nerimas dėl nežinomybės	Correlation Coefficient	,730**	,664**	,799**	1,000	,775**	,732**	,657**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	256	256	256	256	256	256	256
Jaučiama įtampa tarp kolegų	Correlation Coefficient	,665**	,667**	,736**	,775**	1,000	,776**	,731**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	256	256	256	256	256	256	256
Pasitikėjimo sumažėjimas	Correlation Coefficient	,614**	,671**	,698**	,732**	,776**	1,000	,758**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	256	256	256	256	256	256	256
Jaučiamas perdegimas ir nusivylimas	Correlation Coefficient	,617**	,711**	,654**	,657**	,731**	,758**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	256	256	256	256	256	256	256

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Analizuojant pasipriešinimo pokyčiams raišką, tikslingą įvertinti pasipriešinimo mažinimo priemonių koreliaciją (žr. 23 lent.) (pilna koreliacija pateikta 5 priede). Stiprus ryšys tarp komunikavimo bei dalyvavimo ir įtraukimo ($r = 0,814$, $p < 0,01$). Taip pat stipri koreliacija tarp komunikavimo bei palaikymo ($r = 0,736$, $p < 0,01$). Motyvavimas ir komunikavimas koreliuoja vidutiniškai ($r = 0,617$, $p < 0,01$), taip vidutinė koreliacija reiškiasi tarp komunikavimo bei derybų ir susitarimo. Analizuojant pasipriešinimo priemonių koreliaciją, matome, kad dalyvavimas ir įtraukimas stipriai koreliuoja su

palaikymu ($r = 0,825$, $p < 0,01$). Vidutinio stiprumo koreliacija pasireiškia tarp dalyvavimo ir įtraukimo bei motyvavimo ($r = 0,674$ $p < 0,01$) bei derybų ir susitarimo ($r = 0,588$ $p < 0,01$). Svarbu, kad palaikymas stipriai koreliuoja su motyvavimu ($r = 0,712$ $p < 0,01$). Su derybomis ir susitarimu palaikymas koreliuoja vidutiniškai ($r = 0,614$ $p < 0,01$). Tuo tarpu derybos ir susitarimai su motyvavimu koreliuoja taip pat vidutiniškai ($r = 0,607$ $p < 0,01$). Kad ir kaip bebūtų keista, bet manipuliacija su tiesiogine ir netiesiogine prievarta stipriai koreliuoja ($r = 0,723$ $p < 0,01$).

23 lentelė. Pasipriešinimo mažinimo priemonių koreliacija

Pasipriešinimo pokyčiams mažinimo priemonės		Komunikavimas	Dalyvavimas ir įtraukimas	Palaikymas	Derybos ir susitarimas	Manipuliacija	Tiesioginė ir netiesioginė prievarta	Motyvavimas
Komunikavimas	Correlation Coefficient	1,000	,814**	,736**	,514**	-,277**	-,312**	,617**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	256	256	256	256	256	256	256
Dalyvavimas ir įtraukimas	Correlation Coefficient	,814**	1,000	,825**	,588**	-,283**	-,359**	,674**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	256	256	256	256	256	256	256
Palaikymas	Correlation Coefficient	,736**	,825**	1,000	,614**	-,310**	-,344**	,712**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	256	256	256	256	256	256	256
Derybos ir susitarimas	Correlation Coefficient	,514**	,588**	,614**	1,000	-,134*	-,224**	,607**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,032	,000	,000
	N	256	256	256	256	256	256	256
Manipuliacija	Correlation Coefficient	-,277**	-,283**	-,310**	-,134*	1,000	,723**	-,271**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,032		,000	,000
	N	256	256	256	256	256	256	256
Tiesioginė ir netiesioginė prievarta	Correlation Coefficient	-,312**	-,359**	-,344**	-,224**	,723**	1,000	-,369**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	256	256	256	256	256	256	256
Motyvavimas	Correlation Coefficient	,617**	,674**	,712**	,607**	-,271**	-,369**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	256	256	256	256	256	256	256

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Apibendrinant gautus rezultatus, galima teigti, kad darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams gamybinėse įmonėse reiškiasi per šiuos aspektus: sukeltą stresą, pyktį, kuris pagrindinė emocija, lydinti pokyčių procese, nuolat jaučiamą baimę, nerimą dėl nežinomybės, atsirandančia įtampa tarp kolegų, pasitikėjimo sumažėjimu bei perdegimu ir nusivylimu.

Išvados

1. Pasipriešinimo pokyčiams samprata aiškinama priklausomai nuo tiriamo konteksto. Pasipriešinimas vertinamas kaip daugiamatis, apimantis darbuotojų išgyvenimus ir elgesio reakcijas į pokyčius. Organizacijoje svarbu užtikrinti darbuotojų produktyvų ir efektyvų elgesį, nes tai yra svarbiausia sąlyga užtikrinant pasirengimą tapatintis su organizacija, dalinantis jos pokyčių tikslais ir remiant pokyčių iniciatyvas. Dažniausiai pasitaikančios pasipriešinimo pokyčiams priežastys skirstomos į tokias grupes, kaip organizacijos psichologinis mikroklimatas (emocinė būsena, pasitikėjimas savimi, pasitenkinimas arba nepasitenkinimas situacija; pasitikėjimo vadovais stoka, tarpusavio santykiai); prasmės nebuvimas, pernelyg didelis pokyčio greitis; per maža komunikacija. Sėkmingam pokyčių valdymo procesui organizacijoje taikomos įvairios strategijos, pasirenkant sisteminį pasipriešinimo įveikimo būdą, užtikrinanti pasipriešinimo mažinimą bei sklandų pokyčių įgyvendinimo procesą: komunikacija, darbuotojų įtraukimas, palaikymas, derybos ir susitarimai.
2. Atlikus kiekybinį tyrimą, darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams Panevėžio miesto gamybinėse įmonėse raiškos tendencijos, galima teigti, jog pokyčiai didžiąjai daliai darbuotojų kelia stresą, pyktį, baimę, nerimą dėl nežinomybės, įtampą tarp kolegų, pasitikėjimo sumažėjimą, perdegimą ir nusivylimą. Pokyčių proceso metu didžioji dalis bendradarbiauja įgyvendinant pokyčius, siekia bendros nuomonės, pokyčius pripažįsta ir įsitraukia į jų įgyvendinimą, suvokia ir aktyviai dalyvauja juos įgyvendinant, rūpinasi, kad kaita sėkmingai vyktų. Pasitaiko darbuotojų vengiančių kaitos ir mažesnė dalis pasyviai besipriešinančių pokyčių procesui. Dažniausiai taikomos pasipriešinimo įveikos strategijos: komunikavimas, dalyvavimas ir įtraukimas, palaikymas, derybos ir susitarimas. Pastarosios sinergiškai veikia su priemonėmis, padedančiomis sėkmingai įgyvendinti pokyčius: tinkamu informacijos perdavimu, kolegų pagalba, tinkamu grįžtamojo ryšio suteikimu, trumpalaikių pergalių akcentavimu, drąsinimu dėl vykstančio pokyčio.
3. Atlikus kokybinį tyrimą, darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams raiškos gamybinių įmonių personalo vadovų patirčių aspektu matomos tokios tendencijos:
 - 3.1. pokyčiai traktuojami kaip neaiški ateitis, netikėjimas, įtarumas, nepasitikėjimas, nenoras keistis, išeiti iš komforto zonos; informacijos stoka, nepasitikėjimas naujovėmis, baimė prarasti darbą; poreikis ir nenoras keisti įpročių, baimė prie jų neprisitaikyti;
 - 3.2. atkreipiamas dėmesys į nepakankamą darbuotojų sąmoningumą, kai kada informuotumą dėl pokyčio svarbos bei numatomos pokyčio grąžos,
 - 3.3. dažniausiai pasitaikančios pasipriešinimo įveikos strategijų tendencijos: darbuotojas, atsakingas už veiklos organizavimą teikia siūlymus dėl reikalingų psichologinių konsultacijų, specialistų samdymo, veiklų organizavimo, sprendimų priėmimo gerovei užtikrinti. Vadovaujantis paminėtomis tendencijomis, kuriama nauja organizacijos atmosfera - esminė sveikos organizacijos sudėtinė dalis, padedanti darbuotojams geriau įveikti pokyčių proceso metu patiriamus neigiamus jausmus ir išgyvenimus.

Rekomendacijos

Atlikus kiekybinį ir kokybinį tyrimus bei išnagrinėjus tyrimo rezultatus darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams Panevėžio miesto gamybinėse įmonėse raiškos tendencijas, rekomenduojama atkreipti dėmesį į psichologinio pobūdžio priežastis bei emocinę organizacijos aplinką. Kiekybinio tyrimo rezultatai parodė, kad į šiai problemai neskiriama pakankamai dėmesio. Kokybinio tyrimo metu, bent jau užsiminta, kad yra užuomazgos ir kuriama nauja tvarka, formuojanti sveiką požiūrį į emocinę organizacijos gerovę.

Šiuo atveju labai pasitarnautų kokybiškai vykdoma komunikacija, kuri užtikrintų informacijos pateikimą laiku, grįžtamojo ryšio suteikimą, nes tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojams svarbu gauti tinkamą ir laiku informaciją. Tai užkirstų kelią pritaikyti manipuliatyvias bei prievartines poryčių pasipriešinimo valdymo priemones.

Svarbu yra kurti naują organizacijos atmosferą, padedančią darbuotojams geriau įveikti pertvarkų stresą. Tai esminė sveikos organizacijos dalis.

Literatūros sąrašas

1. ADKAR modelio taikymas organizacijos pokyčių valdyme: tyrimo metodologija (2019). Samprata, reikšmė, procesas. Prieiga per internetą: <http://marketinfo.lt/produktas/adkar-modelio-taikymas-organizacijos-pokyciu-valdyme-tyrimo-metodologija>.
2. Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 169–183. [žiūrėta 2021-04-12] Prieiga per internetą: doi:10.1108/09534810210423080
3. Aršauskaitė J., ir Drejeris R. (2017). Personalo priešinimosi inovatyviems pokyčiams priežasčių analizė. *Verslas XXI amžiuje/business in XXI century* 1-5. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.3846/vvf.2017.006>
<http://jmk.vvf.vgtu.lt/index.php/Verslas/2017/paper/viewFile/106/78>
4. Asimeng, E. T., & Heinrichs, D. (2020). Why do paratransit operators resist participation in bus rapid transit? Case evidence from Bogota, Mexico City, Johannesburg and Lagos. *Transport Reviews*, 1–21. 2020. Prieiga per internetą: doi:10.1080/01441647.2020.1818872
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/01441647.2020.1818872>
5. Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008). Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 48–70. Prieiga per internetą: doi:10.1177/0021886307311470
6. Beal III, L., Stavros, J.M., & Cole, M.L. (2013). Effect of psychological capital and resistance to change on organizational citizenship behavior. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 39(2). Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v39i2.1136>
7. Beatty, S. E., Reynolds, K. E., Noble, S. M., & Harrison, M. P. (2012). Understanding the Relationships Between Commitment and Voice. *Journal of Service Research*, 15(3), 296–315. Prieiga per internetą: doi:10.1177/1094670512440835
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1094670512440835>
8. Bekešienė S. (2015). *Duomenų analizės SPSS pagrindai*. Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija. Vilnius. ISBN 978-609-8074-45-1.
9. Bierwolf R.E. (2019). Consciousness, Competence, and Organizational Change. DOI 10.1109/EMR. 2948590, Prieiga per internetą: <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/8879651>
10. Borzaga, C., & Bodini, R. (2014). What to Make of Social Innovation? Towards a Framework for Policy Development. *Social Policy and Society*, 13(3), 411–421. <https://doi.org/10.1017/S1474746414000116>.
11. Bovey, W. H., Hede, A. (2001). Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(8), 372–382. Prieiga per internetą: doi:10.1108/01437730110410099
<https://www.researchgate.net/publication/235284220> Resistance to organizational change The role of cognitive and affective processes
12. Bovey, W. H., & Hede, A. (2001). Resistance to organizational change: the role of defense mechanisms. *Journal of Managerial Psychology*, 16(7), 534–548. doi:10.1108/eum000000006166 2001.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EUM000000006166/full/html>

13. Bucata, G. (2016). Organizational Change Management: Part Of The Management Strategy. *Revista Economica*, 68(5). [žiūrėta 2021-04-20]. Prieiga per internetą: <http://economice.ulbsibiu.ro/revista.economica/archive/68513bucata.pdf>.
14. Burnes, B., & Cooke, B. (2012). Kurt Lewin's Field Theory: A Review and Re-evaluation. *International Journal of Management Reviews*, Vol. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2012.00348.x>
15. Burnes, B. (2004). Emergent change and planned change – competitors or allies ?, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 24 Iss 9 pp. 886 – 902. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.1108/01443570410552108>
16. Burnes, B. (2014). Understanding Resistance to Change – Building on Coch and French. *Journal of Change Management*, 15(2), 92–116. Prieiga per internetą: doi:10.1080/14697017.2014.969755 <https://www.stir.ac.uk/research/hub/publication/608593>
17. Conklin, J. (2013). Resisting change of preserving value. *A Case study in a health organization* 1-18. [žiūrėta 2021-03-20]. Prieiga per internetą: https://spectrum.library.concordia.ca/7073/1/Resisting_change_or_preserving_value-Spectrum.pdf
18. Corleyko, G. (2014). From support to mutiny: shifting legitimacy judgments and emotional reactions impacting the implementation of radical change. *Academy of Management Journal*, Vol. 57, No. 6, 1650–1680. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2012.0074> <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amj.2012.0074>
19. Čekanavičius, V. ir Murauskas, G. (2001). *Statistika ir jos taikymai 1*. Vilnius: TEV. ISBN 9986-546-93-1.
20. Čekanavičius, V. ir Murauskas, G. (2014). *Taikomoji regresinė analizė socialiniuose tyrimuose*. Vilniaus universiteto leidykla. Prieiga per internetą: <http://www.statistika.mif.vu.lt/wp-content/uploads/2014/04/regresine-analize.pdf>.
21. Daveri, F., & Parisi, M. L. (2015). Experience, Innovation, and Productivity. *ILR Review*, 68(4), 889–915. doi:10.1177/0019793915586971.
22. Dennis, G., Erwin, A., & Garman, N. (2010). Resistance to organizational change: linking research and practice. *Organization Development Journal*. [interaktyvus]. Vol. 31 Is 1 pp. 39-56. Prieiga per: <http://dx.doi.org/10.1108/01437731011010371>.
23. Dent, E.B., & Goldberg, S.G. (1999). Challenging Resistance to change. *The George Washington University*. Prieiga per internetą: <http://jab.sagepub.com/content/35/1/25>.
24. Elhajjar, S., & Ouaida, F. (2020). Identifying the drivers of resistance to corporate social responsibility: the case of Lebanese. *SMEs Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*. Prieiga per internetą: DOI 10.1108/QROM-02-2020-1898 <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/QROM-02-2020-1898/full/html>.
25. Fabio, A.D., & Duradoni, M. (2020). Humor Styles as New Resources in a Primary Preventive Perspective: Reducing Resistance to Change for Negotiation. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 5. Prieiga per internetą: <file:///C:/Users/Admin/Downloads/ijerph-17-02485.pdf>.
26. Ford, J. D., & Ford, L. W. (2010). Stop Blaming Resistance to Change and Start Using It. *Organizational Dynamics*, 39(1), 24–36. Prieiga per internetą: doi:10.1016/j.orgdyn.2009.10.002

27. Fuchs, S., & Edwards, M. R. (2011). Predicting pro-change behavior: the role of perceived organizational justice and organizational identification. *Human Resource Management Journal*, 22(1), 39–59. Prieiga per internetą: doi:10.1111/j.1748-8583.2011.00167.x.
28. Fullan, M. (1998). *Pokyčių jėgos*. Vilnius: Tyto alba. ISBN 9986-16-102-9.
29. Fugate, M., Prussia, G. E., & Kinicki, A. J. (2010). Managing Employee Withdrawal During Organizational Change. *Journal of Management*, 38(3), 890–914. Prieiga per internetą: doi:10.1177/0149206309352881.
30. Gaižauskaitė, I. ir Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Vilnius: VĮ Registrų centras. ISBN 978-9955-30-205-6.
31. Georgalis, J., Samarantunge, R., Kimberley, N., & Lu, Y. (2014). Change process characteristics and resistance to organizational change: The role of employee perceptions of justice. *Australian Journal of Management*, 40(1), 89–113. 2014. Prieiga per internetą: doi:10.1177/0312896214526212 <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0312896214526212>.
32. Georgalis, J., Lu, Y. (2014). Change process characteristics and resistance to organizational change: The role of employee perceptions of justice. *Australian Journal of Management*. Prieiga per internetą: DOI: 10.1177/0312896214526212 file:///C:/Users/Admin/Downloads/AJM.pdf
33. Grybienė, D, ir Šimbelis, D. (2010). Pokyčiai organizacijoje: pasipriešinimo pokyčiams valdymas. [interaktyvus]. *KTU Panevėžio institutas*, [žiūrėta 2021-02-15]. Prieiga per: http://elibrary.lt/resursai/Konferencijos/KTU_PI/KNYGA2005%20PDF/straipsniai/Vadybos/Grybiene,%20Simbelis.pdf.
34. Haas, M., Munzer, B. W., Santen, S. A., Hopson, L. R., Haas, N. L., Overbeek, D., Peterson, W. J., Cranford J. A., & Huang, R. D. (2019). Didactics Revolution: Applying Kotter's 8-Step Change Management Model to Residency Didactics. *The western journal of emergency medicine*, 21(1), 65–70. <https://doi.org/10.5811/westjem.2019.11.44510>.
35. Heidenreich, S., & Handrich, M. (2014). What about Passive Innovation Resistance? Investigating Adoption-Related Behavior from a Resistance Perspective. *Journal of Product Innovation Management*, 32(6), 878–903. doi:10.1111/jpim.12161
36. Heuvel, M., Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2014). How psychological resources facilitate adaptation to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(6), 847-858. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.817057> <https://pure.uva.nl/ws/files/1753444/154628> Van den Heuvel et al 2013 EJWOP postprint.pdf.
37. Higgs, M., & Rowlan, D. (2011). What Does It Take to Implement Change Successfully? A Study of the Behaviors of Successful Change Leaders *The Journal of Applied Behavioral Science* XX(X) 1– 27. Prieiga per internetą: DOI: 10.1177/0021886311404556 Institute <https://www.researchgate.net/publication/241652306> What Does It Take to Implement Change Successfully A Study of the Behaviors of Successful Change Leaders.
38. Hymans, M. (2018). *Coaching and Mentoring Staff in Schools: A Practical Guide*. Routledge 2 Park Square, Milton Park, Abingdon, Oxon OX14 4RN 711 Third Avenue, New York, NY 10017, USA ISBN 9781906517571 Prieiga per internetą: <https://researchonline.jcu.edu.au/52225/1/52225> Blackman 2018 front%20material.pdf.

39. Hurn, B.J. (2012). Management of change in a multinational company. *Industrial and Commercial Training*. [žiūrėta 2021-01-08]. Prieiga per: <https://www.semanticscholar.Org/paper/Management-of-change-in-a-multinational-company-Hurn>.
40. Yushak, M.S., Dolah, R., & Bakar, N.A. (2018). Lean principles reduce resistance to change in transforming a shipyard operation. *International Journal of Business and Society*, Vol. 19 S2, 274-286 Prieiga per internetą: <https://www.cambridge.org/core/services/aop-cambridge-core/content/view/A7B1994298D0DA0DEA29B99CC1217CA3/S0748081418000152a.pdf/div-class-title-jewish-law-state-and-social-reality-prenuptial-agreements-for-the-prevention-of-divorce-refusal-in-israel-and-the-united-states-div.pdf>
41. Jones, D. A., & Skarlicki D. P. (2012). How perceptions of fairness can change. *Organizational Psychology Review*, 3(2), 138–160. Prieiga per internetą: doi:10.1177/2041386612461665
42. Jones, S.L., Van de Ven, A.H. (2016). The Changing Nature of Change Resistance: An Examination of the Moderating Impact of Time. *The Journal of Applied Behavioral Science* 1–25. Prieiga per internetą: DOI: 10.1177/0021886316671409<https://psycnet.apa.org/record/2016-51465-005>
43. Joseph, R. C. (2010). Individual resistance to IT innovations. *Communications of the ACM*, 53(4), 144. Prieiga per internetą: doi:10.1145/1721654.1721693
44. Kardelis, K. (2016). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras*. Vilnius. ISBN 978-5-420-01771-5
45. Kim, H.-W. (2011). The Effects of Switching Costs on User Resistance to Enterprise Systems Implementation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 58(3), 471–482. Prieiga per internetą: doi:10.1109/tem.2010.2089630 <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/5659471>.
46. Laig, R. B. D., & Abocejo, F. T. (2021). Change Management Process in a Mining Company: Kotter's 8-Step Change Model. *Organization*, 5(3), 31-50. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/profile/Ferdinand-Abocejo/publication/354614425_Change_Management_Process_in_a_Mining_Company_Kotter's_8-Step_Change_Model/links/615093f2f8c9c51a8af65225/Change-Management-Process-in-a-Mining-Company-Kotters-8-Step-Change-Model.pdf.
47. Laukkanen, T., & Kiviniemi, V. (2010). The role of information in mobile banking resistance. *International Journal of Bank Marketing*, 28(5), 372–388. doi:10.1108/02652321011064890
48. Laumer, S., & Eckhardt A., (2010). Why do People Reject Technologies? *Towards a Unified Model of Resistance to IT-Induced Organizational Change DIGIT 2010 Proceedings*. 14. Prieiga per internetą <http://aisel.aisnet.org/digit2010/14>.
49. Lichtenthaler, U. (2016). Toward an innovation-based perspective on company performance. *Management Decision*, 54(1), 66–87. doi:10.1108/md-05-2015-0161.
50. Lodienė, D. (2005). Pokyčių strategijos parinkimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. [interaktyvus]. 35:127-135. Prieiga per internetą: <https://www.cceol.com/search/article-detail?Id=256309>.
51. Majumdar, S., Guha, S., & Marakkath, N. (2015). *Technology and Innovation for Social Change*. ISBN 978-81-322-2071-8 (eBook). Prieiga per internetą: doi:10.1007/978-81-322-2071-8.

52. Marshall, R. J., Bryant, C., Keller, H. & Fridinger, F. (2006). Marketing Social Marketing: Getting Inside Those “Big Dogs’ Heads” and Other Challenges. *Health Promotion Practice*, 7(2), 206–212. Prieiga per internetą: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1524839905278875>.
53. Miknevičiūtė, D. ir Valackienė, A. (2017). Strateginių pokyčių krypties identifikavimo organizacijose koncepto pristatymas. [interaktyvus]. *Tiltai*, 3, 29–38, ISSN 2351-6569. Prieiga per: <http://journals.ku.lt/index.php/tiltai/article/view/1669>.
54. Mitchell, G. (2013). Selecting the best theory to implement planned change. *Nursing Management*, 20(1), 32–37. doi:10.7748/nm2013.04.20.1.32.e1013.
55. Muluneh, G. S., & Gedifew, M. T. (2018). Leading changes through adaptive design. *Journal of Organizational Change Management*. Prieiga per internetą: doi:10.1108/jocm-10-2017-0379 <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JOCM-10-2017-0379/full/html>
56. Murray, M.F (2000). Taking Care of Your Needs, *Hospital Practice*, 35:1, 137-139. Prieiga per internetą: DOI: 10.1080/21548331.2000.11443974
57. Oreg, S. (2003). Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 4, 680–693 Prieiga per internetą: DOI: 10.1037/0021-9010.88.4.680.
58. Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15:1, 73-101. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.1080/13594320500451247>.
59. Oreg, S. & Berson Y. (2011). Leadership and employees’ reactions to change: the role of leaders’ personal attributes and transformational leadership style. *Personnel psychology* 64. 627–659. Prieiga per internetą: <https://psycnet.apa.org/record/2011-19036-003>.
60. Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change Recipients’ Reactions to Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461–524. doi:10.1177/0021886310396550 Prieiga per internetą: https://www.academia.edu/498708/Change_Recipients_Reactions_to_Organizational_Change_A_60_Year_Review_of_Quantitative_Studies.
61. Petrauskaitė, K. ir Korsakienė, R. (2020). Sėkmingas organizacinių pokyčių valdymas. *Ekonomika ir vadyba / economics and management*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2021-03-25]. ISSN 2029-7149. Prieiga per: <http://jmk.vvf.vgtu.lt/index.php/Verslas/2020/paper/viewfile/666/207>.
62. Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward and organizational change. *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 4, 783-794. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707722>.
63. Piktornaitė, I. (2005). Pokyčiai organizacijose ir organizacinės kultūros vaidmuo valdyme. *Klaipėdos verslo ir technologijų kolegija*. [interaktyvus]. Prieiga per: http://elibrary.lt/resursai/Konferencijos/VLVK_051028/4%20sekcija/IV03_Piktornaite.pdf
64. Pol, E., & Ville, S. (2009). Social innovation: Buzz word or enduring term ? *The Journal of socioeconomics*, 38(6), Prieiga per internetą: 878-885. <https://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1195&context=commwkpapers>.
65. Prediscan, M., Braduțanu, D. & Roiban, R. N. (2013). Forces that enhance or reduce employee resistance to change Management Department. *Faculty of Economics and Business Administration, West University of Timisoara*. Prieiga per internetą: <http://anale.steconomieuoradea.ro/volume/2013/n1/171.pdf>.

66. Prediscan, M. & Bradutanu, D. (2012). Change Agent A Force Generating Resistance To Change Within An Organization? *Business Administration and Business Economics* Vol 8, no. 6. Prieiga per internetą: <http://journals.univ-danubius.ro/index.php/oeconomica/article/view/1566>.
67. Prib, H. & Gromova, V. (2019). Connection Between Resistance to Organizational Change and Psychological Resistance of an Individual *Journal of Intellectual Disability - Diagnosis and Treatment*, 170-178. Prieiga per internetą: <https://lifescienceglobal.com/journals/journal-of-intellectual-disability-diagnosis-and-treatment/volume-7-number-3/82-abstract/jiddt/3672-abstract-connection-between-resistance-to-organizational-change-and-psychological-resistance-of-an-individual>.
68. Pundzienė, A. ir Duobienė, J. (2006). J. CEOs' Entrepreneurship in Relation to Reaction to Organizational Change *ISSN 1392-2785 engineering economics. work humanism. No 2 (47) 91-98*. Prieiga per internetą: <https://elaba.lvb.lt/primo-explore/fulldisplay?docid=ELABAPDB2735288&vid=ELABA>.
69. Resistance is futile: risk disposition & achieving successful organizational change. *Psychological Consultancy Ltd*. 2019. Prieiga per internetą: <http://www.psychological-consultancy.com/wp-content/uploads/Resistance-is-Futile-RTC-Change-Management.pdf>.
70. Robbins, S.P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, [žiūrėta 2021-03-30]. Prieiga per internetą: <https://docplayer.net/69651288-Organizacines-elgsenos-pagrindai.html>.
71. Ruplytė, B. (2020). Darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams: kaip juos prisijaukinti?: *ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas*. Prieiga per: <https://www.lrytas.lt/gyvenimobudas/psichologija/2020/11/19/news/darbuotoju-pasipriesinimas-pokyciams-kaip-juos-prisijaukinti-17182912/>.
72. Samah, S. (2015). Reactions to planned organizational change: the review of resistance behavior. *Department of Professional Development and Continuing Education, Faculty of Educational Studies, University Putra Malaysia*, 43400 UPM Serdang, Selangor, Malaysia. 191-213. Prieiga per internetą: emanticscholar.org/paper/Reaction-to-planned-organizational-change%3A-the-of-Samah/12afb0a3adf685483943111f600dde1b174709e.1
73. Schweiger, S., Stouten, H. & Bleijenbergh, I. L. A (2018). System Dynamics Model of Resistance to Organizational Change: The Role of Participatory Strategies. *Systems Research and Behavioral Science Syst. Res* 35, 658–674. Wiley Online Library. Prieiga per internetą: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/sres.2509?src=getftr>.
74. Shimoni, B. (2019). Organization Development and Society: Theory and Practice of Organization *Development Consulting*. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/331693669_Organization_Development_and_Society_Theory_and_Practice_of_Organization_Development_Consulting
75. Serban, A., Aviana, A.E & Popescu, D.M. (2020). Resistance to Change and Ways of Reducing Resistance in Educational Organizations. *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series Volume XX, Issue 1*. 785. Prieiga per internetą: <https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/2020/Section%204/34.pdf>.
76. Soh, Ch & Yi, Xuan. (2016). This purpose of this paper is to explain Organizational Culture, analyze the culture of a Singapore-based corporation in the oil & gas industry, as well as to give recommendations on Organizational Culture Change and ending off with the Kübler-Ross Change

- Curve Model on the possible behaviors displayed by employees during change. Prieiga per internetą: <https://www.researchgate.net/publication/301201939>.
77. Stanley, M.L., Henne, P., W. Yang, B., & De Brigard, F. (2019). Resistance to Position Change, Motivated Reasoning, and Polarization. *Political Behavior*. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1007/s11109-019-09526-z>.
 78. Stoller, J. K. (2020). Leadership Essentials for the Chest Physician: Change. *Chest*. Prieiga per internetą: doi:10.1016/j.chest.2020.09.094.
 79. Svirskienė, G. (2005). Naujosios žinių ekonomikos iššūkiai ir organizacinis pasipriešinimas naujovėms. *Šiaulių universitetas Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Nr. 5, p. 365-372. ISSN 1648-9098. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2005~1367152779841/>.
 80. Šaparnis, G, Bersėnaitė, J ir Šaparnienė, D (2009). Psychosomatics of employees' images when identifying the dimensions of change management Socialiniai tyrimai., nr.3(17). ISSN 1392-3110 Prieiga per internetą: <https://epublications.vu.lt/object/elaba:6107503/>.
 81. Šimanskienė, L. (2001). Organizacinės kultūros keitimas: problemos, pokyčių vykdymo mechanizmas. *Tiltai*. Nr. 1 (14), p. 13-21. [žiūrėta 2021-03-10]. ISSN 1392-3137. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-001:J.04~2001~1487337458909/>.
 82. Šimanskienė, L. ir Videikienė S. (2014). Pokyčių valdymo kliūtys organizacijose: teoriniai ir praktiniai aspektai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 70:107-120. Prieiga per internetą: <https://www.cceol.com/search/article-detail?Id=268425>.
 83. Ullah, Z., Jaan S. & Qamar E.,U. (2012). Cognition, Resistance and Turnover Intentions of Employees. *World Applied Sciences Journal* 20 (11): 1443-1447, 2012 ISSN 1818-4952 IDOSI Publications. Prieiga per internetą: DOI: 10.5829/idosi.waj.2012.20.11.1699.
 84. Valackienė, A. (2015). *Pokyčių valdymas siekiant užtikrinti verslo tęstinumą: teorinės įžvalgos ir praktinis taikomumas*. Technologija, 39-42. ISBN 978-609-02-1127-4.
 85. Vanagas, R. (2007). Pokyčių valdymo modeliai Lietuvos respublikos savivaldybėse. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 2 (9), 315-323. ISSN 1648-9098. [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2007~1367160586544/>.
 86. Venus, M., Stam, D. & Knippenberg, D. (2019). Visions of Change as Visions of Continuity. *Academy of Management Journal*. Prieiga per internetą: <https://journals.aom.org/doi/full/10.5465/amj.2015.1196>.
 87. Videikienė, S ir Šimanskienė, L. (2013). Pokyčių valdymo sėkmės veiksniai organizacijose. *Mokslinių straipsnių rinkinys. Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka public security and public order*. ISSN 2335–2035. [žiūrėta 2021-03-21]. Prieiga per: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/15120/Videikien%20.pdf?Sequence=1>.
 88. Vilanova, R. & Martins, I. (2017). Individualism, instrumental reason and policy texts: some considerations from the perspective of contemporary political philosophy. *Cultural Studies of Science Education*, 12(4), 835–841. Prieiga per internetą: doi:10.1007/s11422-017-9836-y <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11422-017-9836-y>.
 89. Voet, J. (2014). The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure. *European Management Journal* 32 373–382. Prieiga per internetą:

https://econpapers.repec.org/article/eeeeurman/v_3a32_3ay_3a2014_3ai_3a3_3ap_3a373-382.htm.

90. Vos, J. F. J., & Rupert, J. (2018). Change agent's contribution to recipients' resistance to change: A two-sided story. *European Management Journal*, 36(4), 453-462. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.11.004>.
91. Wirtz, B. W., Piehler, R., Thomas, M.-J., & Daiser, P. (2015). Resistance of Public Personnel to Open Government: A cognitive theory view of implementation barriers towards open government data. *Public Management Review*, 18(9), 1335–1364. Prieiga per internetą: doi:10.1080/14719037.2015.1103889 <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14719037.2015.1103889>.
92. Zakarevičius, P. (2006) Pokyčių organizacijose kliūtys ir jų priežastys. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 38:183-194. [žiūrėta 2021-03-20]. Prieiga per internetą: <https://www.cceol.com/search/viewpdf?Id=182704>.
93. Žydzūnaitė V. ir Sabaliauskas S. (2017). *Kokybiniai tyrimai. Principai ir metodai*. Vilnius: Vaga. ISBN 978-5-415-02457-5.

Informacijos šaltinių sąrašas

1. Infor<https://www.panevezys.lt/lt/verslininkams/didziausios-imonės.html>
2. Internetinė svetainė apklausos imties skaičiavimui: <http://www.apklausa.lt/imties-dydis>

Priedai

1 priedas. Klausimynas

Gerb. Respondente,

Esu Rita Aleksandravičienė KTU Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas magistrantė ir atlieku mokslinį tyrimą tema „Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams Panevėžio miesto gamybinėse įmonėse raiška“. Siekiu išsiaiškinti darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams. Prašau Jūsų sudalyvauti atliekamame tyrime ir pareikšti nuomonę žemiau pateiktais klausimais. Pasirinktus atsakymų į klausimus variantus pažymėkite ženklų ✓. Anketa yra anoniminė. Duomenų konfidencialumas garantuojamas.

Naudojamos reikšmės: 1 labai retai; 2 retai; 3 nei taip, nei taip; 4 dažnai; 5 labai dažnai

	Moteris					
	Vyras					
	Jūsų amžius:					
	Jūsų išsilavinimas:					

1	Kaip dažnai organizacijoje įgyvendinami pokyčiai?	Labai retai	Retai	Nei taip, nei ne	Dažnai	Labai dažnai
2	Įvertinkite pokyčių poreikio pripažinimą organizacijoje	Visiškai nepripažįsta	Didžia dalimi nepripažįsta	Nei taip, nei ne	Didžia dalimi taip	Visiškai pripažįsta
	Vadovaujantis personalas					
	Darbuotojai					
3	Ar organizacijos vadovybė vertina pokyčių pasekmes ir naudą organizacijai	Labai retai	Retai	Nei taip, nei ne	Dažnai	Labai dažnai
4	Kaip organizacijos vadovybė traktuoja pokyčius organizacijos strateginio vystymosi kontekste?					
	Pokyčiai yra svarbi ir būtina organizacijos vystymosi dalis leidžianti užtikrinti ir stiprinti jos konkurencingumą (pokyčiai strategiškai organizacijai yra svarbūs, planuojami, inicijuojami ir sistemingai įgyvendinami)					
	Pokyčiai yra neišvengiami, organizacijos tikslas sumažinti neigiamą jų poveikį (pokyčiai strategiškai organizacijai nėra svarbūs, neplanuojami, įgyvendinami tik tuomet kai tai yra neišvengiama)					
	Organizacijoje stengiamasi išvengti pokyčių (pokyčiai organizacijai visiškai nesvarbūs)					
5	Įvertinkite organizacijos darbuotojų informuotumą apie pokyčius ir jų svarbą:					
	Darbuotojai yra detalai informuojami apie numatomus pokyčius, jų priežastis, pasekmes organizacijos ir individualiame lygmenyje					
	Darbuotojai supažindinami su pagrindiniais pokyčiais, kurie yra trumpai pristatomi					
	Darbuotojai informuojami apie pokyčius nedetalizuojant jų					
	Darbuotojai apie vykdomus pokyčius dažniausiai sužino jiems vykstant					
	Informacija apie pokyčius pasiekia darbuotojus gandų lygmenyje					
6	Įvertinkite pokyčių svarbos suvokimą tarp organizacijos darbuotojų	Nesuvokia pokyčių svarbos	Prastai suvokia pokyčių svarbą	Vidutiniškai suvokia pokyčių svarbą	Gerai suvokia pokyčių svarbą	Labai gerai suvokia pokyčių svarbą

7	Kokia dominuojanti darbuotojų reakcija į pokyčius?					
	Pokyčių reikalingumo suvokimas ir aktyvus dalyvavimas juos įgyvendinant	Labai retai	Retai	Nei taip, nei ne	Dažnai	Labai dažnai
	Nepripažįsta pokyčių, dalyvauja jų įgyvendinime vedami nuobaudų baimės	Labai retai	Retai	Nei taip, nei ne	Dažnai	Labai dažnai
	Nusileidžia bendrai nuomonei					
	Pokyčių pripažinimas ir išitraukimas į jų įgyvendinimą	Labai retai	Retai	Nei taip, nei ne	Dažnai	Labai dažnai
	Inicijuoja pokyčius					
	Bendradarbiauja įgyvendinant pokyčius					
	Rūpinasi, kad kaita sėkmingai vyktų					
	Pritaria vykstančiam pokyčiui					
	Pasyviai priešinasi pokyčiams, dalyvauja jų įgyvendinime formaliai	Labai retai	Retai	Nei taip, nei ne	Dažnai	Labai dažnai
	Ignoruoja pokyčius					
	Susilaiko nuo pokyčių					
	Vengia kaitos					
	Atsitraukia, stebi iš šalies					
	Aktyviai priešinasi pokyčiams, siekia jiems užkirsti kelią	Labai retai	Retai	Nei taip, nei ne	Dažnai	Labai dažnai

	Įrodinėja, kad pokyčiai nepagrįsti					
	Daro viską, kad sustabdytų kaitą					
	Priešinasi, kai mato, kad pokyčiai nepagrįsti					
	Atlieka priešiškus veiksmus, niekam nesakęs, kad pokyčiai nevyktų					
8	Kokie darbuotojams kilo pojūčiai dėl vykdomų pokyčių	Labai retai	Retai	Nei taip, nei ne	Dažnai	Labai dažnai
	Kėlė stresą					
	Pyktis viena iš pagrindinių emocijų pokyčių procese					
	Nuolat lydėjo baimė					
	Nuolat jaučiamas nerimas dėl nežinomybės					
	Jaučiama įtampa tarp kolegų					
	Pasitikėjimo sumažėjimas					
	Jaučiamas perdegimas ir nusivylimas					
9	Ar organizacijos vadovybė yra pasirengusi materialiai atlyginti darbuotojams už jų dalyvavimą pokyčiuose?					
	Visiškai pasirengusi					
	Pasirengusi su išlygomis					
	Dalinai pasirengusi					
	Nepasirengusi					
	Visiškai nepasirengusi					
10	Įvertinkite organizacijos darbuotojų grupių suinteresuotumą vykdyti pokyčius:					
		Nepasirengę	Prastai pasirengę	Vidutiniškai pasirengę	Pasirengę	Visiškai pasirengę
	Aukščiausia vadovybė					
	Vidutinės grandies vadovai					
	Administracijos darbuotojai					
	Gamybos darbuotojai					
11	Kiek pateikti veiksniai veikia darbuotojų suinteresuotumą dalyvauti įgyvendinant pokyčius?					

	Skatinantys veiksniai	Visai neveikia	Neveikia	Nei veikia, nei neveikia	Didžia dalimi veikia	Labai veikia
	Organizacijos veiklos problemos					
	Produkcijos kokybės suprastėjimas					
	Prastovų skaičiaus augimas					
	Žemas darbo našumas					
	Aukštas konkurencijos lygis					
	Asmeniniai interesai					
	Pokyčių svarbos suvokimas					
	Organizacijos sėkmės sutapatinimas su asmenine sėkme					
	Naujų perspektyvų išvėlgimas (karjera, didesnis darbo užmokestis, papildomi priedai ir t.t.)					
	Nepakankama kvalifikacija					
	Žinių trūkumas					
	Kompetencijos trūkumas					
	Nurodymai					
	Tiesioginiai administracijos nurodymai ir palaikymas					
	Priverstinis įtraukimas					
	Baimė susilaukti sankcijų					
12	Kiek pateikti veiksniai riboja darbuotojų dalyvavimą įgyvendinant pokyčius?					
	Ribojantys veiksniai	Visai neriboja	Didžia dalimi neriboja	Nei riboja, nei neriboja	Didžia dalimi riboja	Labai riboja
	Informacijos apie pokyčius trūkumas					
	Nepakankamas pokyčių svarbos suvokimas					
	Grėsmė neformalaus lyderio ir kitų darbuotojų statusui					
	Nusistovėję elgsenos stereotipai					
	Baimė suklysti					
	Nepasitikėjimas savo kompetencija, kvalifikacija, gebėjimais					
	Naujovių baimė					
	Nenoras priimti papildomos atsakomybės					
13	Įvertinkite organizacijos galimybes įgyvendinti pokyčius:					
	Vertinimo kriterijai	Visai prastai	Gana prastai	Nei gerai, nei prastai	Gana gerai	Labai gerai
	Personalas					
	Reikiami žmogiškieji ištekliai (darbo jėga, turimi specialistai)					
	Personalo įgūdžiai, mokymai ir patirtis					
	Personalo motyvacija					

	Valdymas					
	Organizacijos vadovai pasižymi reikiama kompetencija ir patirtimi					
	Valdymas yra paskirstytas					
	Atsakomybė yra aiškiai deleguota tarp vadovujančio personalo					
	Vadovaujantis personalas yra orientuotas į rezultatų siekimą, tikslų įgyvendinimą					
	Vadovaujantis personalas siekia išnaudoti visus turimus resursus					
	Vadovaujantis personalas aktyviai bendradarbiauja su darbuotojais, stengiasi juos įtraukti, deleguoti dalį atsakomybės					
14	Įvertinkite organizacijos ir jos darbuotojų galimybes žinojimą paversti praktika?	Labai geros	Geros	Vidutiniškos	Prastos	Neturi galimybių
	Organizacijos					
	Darbuotojų					
15	Ar organizacijos vadovybė žino, kokiomis priemonėmis reikia įgyvendinti pokyčius organizacijoje?					
	Taip					
	Dalinai					
	Ne					
16	Įvertinkite kiek organizacijoje taikomos priemonės reikalingos įgyvendinti pokyčius:					
	Priemonės	Visai netaikomos	Beveik netaikomos	Kartais taikomos	Dažnai taikomos	Nuolat taikomos
	Komunikacija					
	Parama, rėmimas					
	Apmokymas					
	Pasipriešinimų pokyčiams valdymas					
17	Kokios taikomos pasipriešinimo pokyčiams mažinimo priemonės?	Labai retai	Retai	Nei taip, nei ne	Dažnai	Labai dažnai
	Komunikavimas					
	Dalyvavimas ir įtraukimas					
	Palaikymas					
	Derybos ir susitarimas					
	Manipuliacija					
	Tiesioginė ir netiesioginė prievarta					
	Motyvavimas					
18	Kurie iš nurodytų veiksmų padeda sėkmingai įgyvendinti pokyčius?	Labai retai	Retai	Nei taip, nei ne	Dažnai	Labai dažnai
	Dalyvavimas išoriniuose (nuotoliniuose) mokymuose					
	Kolegų pagalba					
	Suteikta psichologinė pagalba					

	Individualios koučingo sesijos					
	Įtraukimas ir atsakomybių priskyrimas					
	Tinkamas informacijos perdavimas					
	Tinkamas grįžtamojo ryšio suteikimas					
	Nuotolinio darbo organizavimas					
	Trumpalaikių pergalių akcentavimas					
	Drąsinimas dėl vykstančio pokyčio					
19	Jūsų užimamos pareigos:					
	Vadovas					
	Administracijos darbuotojas					
	Gamybinio padalinio darbuotojas					
20	Kiek metų dirbate šioje organizacijoje?					
	Iki 1 m. 1-5 m. 6-10 m. 11-15 m. 16-20 m. 21 m. ir daugiau					
21	Kokio kapitalo valdoma Jūsų įmonė?					
	Lietuviško					
	Užsienio					
	Dalinai užsienio					

Dėkoju už atsakymus!

2 priedas. Apskaičiuotų tyrimo duomenų, taikant aprašomosios statistikos metodus, rezultatai

1) Kaip dažnai organizacijoje įgyvendinami pokyčiai?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 labai retai	11	4,3	4,3	4,3
	2 retai	45	17,6	17,6	21,9
	3 nei taip nei ne	29	11,3	11,3	33,2
	4 dažnai	139	54,3	54,3	87,5
	5 labai dažnai	32	12,5	12,5	100,0
	Total	256	100,0	100,0	

2) Įvertinkite pokyčių poreikio pripažinimą organizacijoje

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 visiškai nepripažįsta	4	1,6	1,6	1,6
	2 didžia dalimi nepripažįsta	36	14,1	14,1	15,6
	3 nei taip nei ne	41	16	16	31,6
	4 didžia dalimi taip	157	61,3	61,3	93
	5 visiškai pripažįsta	18	7	7	100
	Total	256	100	100	

3) Ar organizacijos vadovybė vertina pokyčių pasekmes ir naudą organizacijai

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 labai retai	9	3,5	3,5	3,5
	2 retai	28	10,9	10,9	14,5
	3 nei taip nei ne	32	12,5	12,5	27,0
	4 dažnai	146	57,0	57,0	84,0
	5 labai dažnai	41	16,0	16,0	100,0
	Total	256	100,0	100,0	

4) Kaip organizacijos vadovybė traktuoja pokyčius organizacijos strateginio vystymosi kontekste?

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	1 Pokyčiai yra svarbi ir būtina organizacijos vystymosi dalis	170	66,4	66,4
	2 Pokyčiai yra neišvengiami, organizacijos tikslas sumažinti neigiamą jų poveikį	62	24,2	24,2
	3 Organizacijoje stengiamasi išvengti pokyčių	24	9,4	9,4
	Total	256	100,0	100,0

5) Įvertinkite organizacijos darbuotojų informuotumą apie pokyčius ir jų svarbą:

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	1 Darbuotojai yra detaliai informuojami apie numatomus pokyčius	50	19,5	19,5
	2 Darbuotojai supažindinami su pagrindiniais pokyčiais, kurie yra trumpai pristatomi	128	50,0	50,0
	3 Darbuotojai informuojami apie pokyčius nedetalizuojant jų	28	10,9	10,9
	4 Darbuotojai apie vykdomus pokyčius dažniausiai sužino jiems vykstant	35	13,7	13,7
	5 Informacija apie pokyčius pasiekia darbuotojus gandų lygmenyje	15	5,9	5,9
	Total	256	100,0	100,0

6) Įvertinkite pokyčių svarbos suvokimą tarp organizacijos darbuotojų

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	1 nesuvokia pokyčių svarbos	14	5,5	5,5
	2 prastai suvokia pokyčių svarbą	29	11,3	11,3
	3 vidutiniškai suvokia pokyčių svarbą	126	49,2	49,2
	4 gerai suvokia pokyčių svarbą	79	30,9	30,9
	5 labai gerai suvokia pokyčių svarbą	8	3,1	3,1
	Total	256	100,0	100,0

7) Pokyčių reikalingumo suvokimas ir aktyvus dalyvavimas juos įgyvendinant (Kokia dominuojanti darbuotojų reakcija į pokyčius?)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 labai retai	19	7,4	7,4	7,4
	2 retai	72	28,1	28,1	35,5
	3 nei taip nei ne	71	27,7	27,7	63,3
	4 dažnai	88	34,4	34,4	97,7
	5 labai dažnai	6	2,3	2,3	100,0
	Total	256	100,0	100,0	

7) Nepripažįsta pokyčių, dalyvauja jų įgyvendinime (Kokia dominuojanti darbuotojų reakcija į pokyčius?)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 labai retai	25	9,8	9,8	9,8
	2 retai	88	34,4	34,4	44,1
	3 nei taip nei ne	72	28,1	28,1	72,3
	4 dažnai	64	25,0	25,0	97,3
	5 labai dažnai	7	2,7	2,7	100,0

Total	256	100,0	100,0	
-------	-----	-------	-------	--

7) Vedami nuobaudų baimės (Kokia dominuojanti darbuotojų reakcija į pokyčius?)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 labai retai	70	27,3	27,3	27,3
2 retai	71	27,7	27,7	55,1
3 nei taip nei ne	49	19,1	19,1	74,2
4 dažnai	59	23,0	23,0	97,3
5 labai dažnai	7	2,7	2,7	100,0
Total	256	100,0	100,0	

7) Nusileidžia bendrai nuomonei (Kokia dominuojanti darbuotojų reakcija į pokyčius?)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1 labai retai	15	5,9	5,9	5,9
2 retai	31	12,1	12,1	18,0
3 nei taip nei ne	66	25,8	25,8	43,8
4 dažnai	136	53,1	53,1	96,9
5 labai dažnai	8	3,1	3,1	100,0
Total	256	100,0	100,0	

7) Pokyčių pripažinimas ir išitraukimas į jų įgyvendinimą (Kokia dominuojanti darbuotojų reakcija į pokyčius?)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 labai retai	13	5,1	5,1	5,1
2 retai	66	25,8	25,8	30,9
3 nei taip nei ne	60	23,4	23,4	54,3
4 dažnai	112	43,8	43,8	98,0
5 labai dažnai	5	2,0	2,0	100,0
Total	256	100,0	100,0	

7) Inicijuoja pokyčius (Kokia dominuojanti darbuotojų reakcija į pokyčius?)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 labai retai	55	21,5	21,5	21,5
2 retai	93	36,3	36,3	57,8
3 nei taip nei ne	38	14,8	14,8	72,7
4 dažnai	64	25,0	25,0	97,7
5 labai dažnai	6	2,3	2,3	100,0
Total	256	100,0	100,0	

7) Bendradarbiauja įgyvendinant pokyčius (Kokia dominuojanti darbuotojų reakcija į pokyčius?)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 labai retai	16	6,3	6,3	6,3
2 retai	63	24,6	24,6	30,9
3 nei taip nei ne	45	17,6	17,6	48,4
4 dažnai	122	47,7	47,7	96,1

5 labai dažnai	10	3,9	3,9	100,0
Total	256	100,0	100,0	

7) Rūpinasi, kad kaita sėkmingai vyktų (Kokia dominuojanti darbuotojų reakcija į pokyčius?)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 labai retai	25	9,8	9,8	9,8
2 retai	64	25,0	25,0	34,8
3 nei taip nei ne	70	27,3	27,3	62,1
4 dažnai	92	35,9	35,9	98,0
5 labai dažnai	5	2,0	2,0	100,0
Total	256	100,0	100,0	

7) Pritaria vykstančiam pokyčiui (Kokia dominuojanti darbuotojų reakcija į pokyčius?)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 labai retai	25	9,8	9,8	9,8
2 retai	53	20,7	20,7	30,5
3 nei taip nei ne	93	36,3	36,3	66,8
4 dažnai	80	31,3	31,3	98,0
5 labai dažnai	5	2,0	2,0	100,0
Total	256	100,0	100,0	

7) Pasyviai priešinasi pokyčiams, dalyvauja jų įgyvendinime formaliai (Kokia dominuojanti darbuotojų reakcija į pokyčius?)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 labai retai	25	9,8	9,8	9,8
2 retai	94	36,7	36,7	46,5
3 nei taip nei ne	66	25,8	25,8	72,3
4 dažnai	65	25,4	25,4	97,7
5 labai dažnai	6	2,3	2,3	100,0
Total	256	100,0	100,0	

7) Ignoruoja pokyčius (Kokia dominuojanti darbuotojų reakcija į pokyčius?)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 labai retai	43	16,8	16,8	16,8
2 retai	90	35,2	35,2	52,0
3 nei taip nei ne	67	26,2	26,2	78,1
4 dažnai	52	20,3	20,3	98,4
5 labai dažnai	4	1,6	1,6	100,0
Total	256	100,0	100,0	

7) Susilaiko nuo pokyčių (Kokia dominuojanti darbuotojų reakcija į pokyčius?)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 labai retai	40	15,6	15,6	15,6
2 retai	80	31,3	31,3	46,9
3 nei taip nei ne	67	26,2	26,2	73,0
4 dažnai	64	25,0	25,0	98,0

5 labai dažnai	5	2,0	2,0	100,0
Total	256	100,0	100,0	

7) Vengia kaitos (Kokia dominuojanti darbuotojų reakcija į pokyčius?)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 labai retai	26	10,2	10,2	10,2
2 retai	69	27,0	27,0	37,1
3 nei taip nei ne	62	24,2	24,2	61,3
4 dažnai	86	33,6	33,6	94,9
5 labai dažnai	13	5,1	5,1	100,0
Total	256	100,0	100,0	

7) Atsitraukia, stebi iš šalies (Kokia dominuojanti darbuotojų reakcija į pokyčius?)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 labai retai	24	9,4	9,4	9,4
2 retai	76	29,7	29,7	39,1
3 nei taip nei ne	65	25,4	25,4	64,5
4 dažnai	79	30,9	30,9	95,3
5 labai dažnai	12	4,7	4,7	100,0
Total	256	100,0	100,0	

7) Aktyviai priešinasi pokyčiams, siekia jiems užkirsti kelią (Kokia dominuojanti darbuotojų reakcija į pokyčius?)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 labai retai	83	32,4	32,4	32,4
2 retai	104	40,6	40,6	73,0
3 nei taip nei ne	44	17,2	17,2	90,2
4 dažnai	22	8,6	8,6	98,8
5 labai dažnai	3	1,2	1,2	100,0
Total	256	100,0	100,0	

7) Įrodinėja, kad pokyčiai nepagrįsti (Kokia dominuojanti darbuotojų reakcija į pokyčius?)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 labai retai	58	22,7	22,7	22,7
2 retai	95	37,1	37,1	59,8
3 nei taip nei ne	54	21,1	21,1	80,9
4 dažnai	43	16,8	16,8	97,7
5 labai dažnai	6	2,3	2,3	100,0
Total	256	100,0	100,0	

7) Daro viską, kad sustabdytų kaitą (Kokia dominuojanti darbuotojų reakcija į pokyčius?)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 labai retai	83	32,4	32,4	32,4
2 retai	97	37,9	37,9	70,3
3 nei taip nei ne	46	18,0	18,0	88,3
4 dažnai	27	10,5	10,5	98,8

5 labai dažnai	3	1,2	1,2	100,0
Total	256	100,0	100,0	

7) Priešinasi, kai mato, kad pokyčiai nepagrįsti (Kokia dominuojanti darbuotojų reakcija į pokyčius?)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 labai retai	31	12,1	12,1	12,1
2 retai	82	32,0	32,0	44,1
3 nei taip nei ne	75	29,3	29,3	73,4
4 dažnai	54	21,1	21,1	94,5
5 labai dažnai	14	5,5	5,5	100,0
Total	256	100,0	100,0	

7) Atlieka priešiškus veiksmus, niekam nesakęs, kad pokyčiai nevyktų (Kokia dominuojanti darbuotojų reakcija į pokyčius?)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 labai retai	113	44,1	44,1	44,1
2 retai	83	32,4	32,4	76,6
3 nei taip nei ne	38	14,8	14,8	91,4
4 dažnai	20	7,8	7,8	99,2
5 labai dažnai	2	,8	,8	100,0
Total	256	100,0	100,0	

8) Kėlė stresą (Kokie darbuotojams kilo pojūčiai dėl vykdomų pokyčių)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 labai retai	17	6,6	6,6	6,6
2 retai	49	19,1	19,1	25,8
3 nei taip nei ne	39	15,2	15,2	41,0
4 dažnai	121	47,3	47,3	88,3
5 labai dažnai	30	11,7	11,7	100,0
Total	256	100,0	100,0	

8) Pyktis viena iš pagrindinių emocijų pokyčių procese (Kokie darbuotojams kilo pojūčiai dėl vykdomų pokyčių)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 labai retai	37	14,5	14,5	14,5
2 retai	64	25,0	25,0	39,5
3 nei taip nei ne	52	20,3	20,3	59,8
4 dažnai	81	31,6	31,6	91,4
5 labai dažnai	22	8,6	8,6	100,0
Total	256	100,0	100,0	

8) Nuolat lydėjo baimė (Kokie darbuotojams kilo pojūčiai dėl vykdomų pokyčių)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 labai retai	38	14,8	14,8	14,8
2 retai	71	27,7	27,7	42,6
3 nei taip nei ne	54	21,1	21,1	63,7

4 dažnai	72	28,1	28,1	91,8
5 labai dažnai	21	8,2	8,2	100,0
Total	256	100,0	100,0	

8) Jaučiamas nerimas dėl nežinomybės (Kokie darbuotojams kilo pojūčiai dėl vykdomų pokyčių)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 labai retai	19	7,4	7,4	7,4
2 retai	56	21,9	21,9	29,3
3 nei taip nei ne	35	13,7	13,7	43,0
4 dažnai	111	43,4	43,4	86,3
5 labai dažnai	35	13,7	13,7	100,0
Total	256	100,0	100,0	

8) Jaučiama įtampa tarp kolegų (Kokie darbuotojams kilo pojūčiai dėl vykdomų pokyčių)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 labai retai	23	9,0	9,0	9,0
2 retai	55	21,5	21,5	30,5
3 nei taip nei ne	50	19,5	19,5	50,0
4 dažnai	98	38,3	38,3	88,3
5 labai dažnai	30	11,7	11,7	100,0
Total	256	100,0	100,0	

8) Pasitikėjimo sumažėjimas (Kokie darbuotojams kilo pojūčiai dėl vykdomų pokyčių)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 labai retai	23	9,0	9,0	9,0
2 retai	60	23,4	23,4	32,4
3 nei taip nei ne	63	24,6	24,6	57,0
4 dažnai	84	32,8	32,8	89,8
5 labai dažnai	26	10,2	10,2	100,0
Total	256	100,0	100,0	

8) Jaučiamas perdegimas ir nusivylimas (Kokie darbuotojams kilo pojūčiai dėl vykdomų pokyčių)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 labai retai	31	12,1	12,1	12,1
2 retai	54	21,1	21,1	33,2
3 nei taip nei ne	71	27,7	27,7	60,9
4 dažnai	69	27,0	27,0	87,9
5 labai dažnai	31	12,1	12,1	100,0
Total	256	100,0	100,0	

9) Ar organizacijos vadovybė yra pasirengusi materialiai atlyginti darbuotojams už jų dalyvavimą pokyčiuose?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 visiškai pasirengus	25	9,8	9,8	9,8

2 pasirengus su išlygomis	50	19,5	19,5	29,3
3 dalinai pasirengus	88	34,4	34,4	63,7
4 nepasirengus	60	23,4	23,4	87,1
5 visiškai nepasirengus	33	12,9	12,9	100,0
Total	256	100,0	100,0	

10) Aukščiausia vadovybė (Įvertinkite organizacijos darbuotojų grupių suinteresuotumą vykdyti pokyčius)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 nepasirengę	10	3,9	3,9	3,9
2 prastai pasirengę	26	10,2	10,2	14,1
3 vidutiniškai pasirengę	37	14,5	14,5	28,5
4 pasirengę	120	46,9	46,9	75,4
5 visiškai pasirengę	63	24,6	24,6	100,0
Total	256	100,0	100,0	

10) Vidutinės grandies vadovai (Įvertinkite organizacijos darbuotojų grupių suinteresuotumą vykdyti pokyčius)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 nepasirengę	9	3,5	3,5	3,5
2 prastai pasirengę	28	10,9	10,9	14,5
3 vidutiniškai pasirengę	76	29,7	29,7	44,1
4 pasirengę	117	45,7	45,7	89,8
5 visiškai pasirengę	26	10,2	10,2	100,0
Total	256	100,0	100,0	

10) Administracijos darbuotojai (Įvertinkite organizacijos darbuotojų grupių suinteresuotumą vykdyti pokyčius)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 nepasirengę	12	4,7	4,7	4,7
2 prastai pasirengę	31	12,1	12,1	16,8
3 vidutiniškai pasirengę	97	37,9	37,9	54,7
4 pasirengę	103	40,2	40,2	94,9
5 visiškai pasirengę	13	5,1	5,1	100,0
Total	256	100,0	100,0	

10) Gamybos darbuotojai (Įvertinkite organizacijos darbuotojų grupių suinteresuotumą vykdyti pokyčius)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 nepasirengę	31	12,1	12,1	12,1
2 prastai pasirengę	66	25,8	25,8	37,9
3 vidutiniškai pasirengę	89	34,8	34,8	72,7
4 pasirengę	65	25,4	25,4	98,0
5 visiškai pasirengę	5	2,0	2,0	100,0
Total	256	100,0	100,0	

11) Organizacijos veiklos problemos (Kiek pateikti veiksniai veikia darbuotojų suinteresuotumą dalyvauti įgyvendinant pokyčius?)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 visai neveikia	9	3,5	3,5	3,5
	2 neveikia	29	11,3	11,3	14,8
	3 nei veikia nei neveikia	75	29,3	29,3	44,1
	4 didžia dalimi veikia	131	51,2	51,2	95,3
	5 labai veikia	12	4,7	4,7	100,0
	Total	256	100,0	100,0	

11) Produkcijos kokybės suprastėjimas (Kiek pateikti veiksniai veikia darbuotojų suinteresuotumą dalyvauti įgyvendinant pokyčius?)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 visai neveikia	5	2,0	2,0	2,0
	2 neveikia	29	11,3	11,3	13,3
	3 nei veikia nei neveikia	73	28,5	28,5	41,8
	4 didžia dalimi veikia	133	52,0	52,0	93,8
	5 labai veikia	16	6,3	6,3	100,0
	Total	256	100,0	100,0	

11) Prastovų skaičiaus augimas (Kiek pateikti veiksniai veikia darbuotojų suinteresuotumą dalyvauti įgyvendinant pokyčius?)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 visai neveikia	10	3,9	3,9	3,9
	2 neveikia	37	14,5	14,5	18,4
	3 nei veikia nei neveikia	87	34,0	34,0	52,3
	4 didžia dalimi veikia	103	40,2	40,2	92,6
	5 labai veikia	19	7,4	7,4	100,0
	Total	256	100,0	100,0	

11) Žemas darbo našumas (Kiek pateikti veiksniai veikia darbuotojų suinteresuotumą dalyvauti įgyvendinant pokyčius?)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 visai neveikia	11	4,3	4,3	4,3
	2 neveikia	47	18,4	18,4	22,7
	3 nei veikia nei neveikia	80	31,3	31,3	53,9
	4 didžia dalimi veikia	100	39,1	39,1	93,0
	5 labai veikia	18	7,0	7,0	100,0
	Total	256	100,0	100,0	

11) Aukštas konkurencijos lygis (Kiek pateikti veiksniai veikia darbuotojų suinteresuotumą dalyvauti įgyvendinant pokyčius?)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	1 visai neveikia	7	2,7	2,7	2,7
	2 neveikia	26	10,2	10,2	12,9
	3 nei veikia nei neveikia	78	30,5	30,5	43,4
	4 didžia dalimi veikia	117	45,7	45,7	89,1
	5 labai veikia	28	10,9	10,9	100,0
	Total	256	100,0	100,0	

11) Asmeniniai interesai (Kiek pateikti veiksniai veikia darbuotojų suinteresuotumą dalyvauti įgyvendinant pokyčius?)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 visai neveikia	4	1,6	1,6	1,6
	2 neveikia	29	11,3	11,3	12,9
	3 nei veikia nei neveikia	62	24,2	24,2	37,1
	4 didžia dalimi veikia	120	46,9	46,9	84,0
	5 labai veikia	41	16,0	16,0	100,0
	Total	256	100,0	100,0	

11) Pokyčių svarbos suvokimas (Kiek pateikti veiksniai veikia darbuotojų suinteresuotumą dalyvauti įgyvendinant pokyčius?)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 visai neveikia	4	1,6	1,6	1,6
	2 neveikia	38	14,8	14,8	16,4
	3 nei veikia nei neveikia	78	30,5	30,5	46,9
	4 didžia dalimi veikia	122	47,7	47,7	94,5
	5 labai veikia	14	5,5	5,5	100,0
	Total	256	100,0	100,0	

11) Organizacijos sėkmės sutapatinimas su asmenine sėkme (Kiek pateikti veiksniai veikia darbuotojų suinteresuotumą dalyvauti įgyvendinant pokyčius?)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 visai neveikia	3	1,2	1,2	1,2
	2 neveikia	34	13,3	13,3	14,5
	3 nei veikia nei neveikia	67	26,2	26,2	40,6
	4 didžia dalimi veikia	120	46,9	46,9	87,5
	5 labai veikia	32	12,5	12,5	100,0
	Total	256	100,0	100,0	

11) Naujų perspektyvų išvėgimas (karjera, didesnis darbo užmokestis, papildomi priedai ir t.t.) (Kiek pateikti veiksniai veikia darbuotojų suinteresuotumą dalyvauti įgyvendinant pokyčius?)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 visai neveikia	3	1,2	1,2	1,2
	2 neveikia	20	7,8	7,8	9,0
	3 nei veikia nei neveikia	37	14,5	14,5	23,4

4 didžia dalimi veikia	139	54,3	54,3	77,7
5 labai veikia	57	22,3	22,3	100,0
Total	256	100,0	100,0	

11) Nepakankama kvalifikacija (Kiek pateikti veiksniai veikia darbuotojų suinteresuotumą dalyvauti įgyvendinant pokyčius?)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 visai neveikia	7	2,7	2,7	2,7
2 neveikia	51	19,9	19,9	22,7
3 nei veikia nei neveikia	95	37,1	37,1	59,8
4 didžia dalimi veikia	86	33,6	33,6	93,4
5 labai veikia	17	6,6	6,6	100,0
Total	256	100,0	100,0	

11) Žinių trūkumas (Kiek pateikti veiksniai veikia darbuotojų suinteresuotumą dalyvauti įgyvendinant pokyčius?)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 visai neveikia	7	2,7	2,7	2,7
2 neveikia	51	19,9	19,9	22,7
3 nei veikia nei neveikia	69	27,0	27,0	49,6
4 didžia dalimi veikia	103	40,2	40,2	89,8
5 labai veikia	26	10,2	10,2	100,0
Total	256	100,0	100,0	

11) Kompetencijos trūkumas (Kiek pateikti veiksniai veikia darbuotojų suinteresuotumą dalyvauti įgyvendinant pokyčius?)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 visai neveikia	6	2,3	2,3	2,3
2 neveikia	45	17,6	17,6	19,9
3 nei veikia nei neveikia	74	28,9	28,9	48,8
4 didžia dalimi veikia	107	41,8	41,8	90,6
5 labai veikia	24	9,4	9,4	100,0
Total	256	100,0	100,0	

11) Tiesioginiai administracijos nurodymai ir palaikymas (Kiek pateikti veiksniai veikia darbuotojų suinteresuotumą dalyvauti įgyvendinant pokyčius?)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 visai neveikia	3	1,2	1,2	1,2
2 neveikia	15	5,9	5,9	7,0
3 nei veikia nei neveikia	74	28,9	28,9	35,9
4 didžia dalimi veikia	143	55,9	55,9	91,8
5 labai veikia	21	8,2	8,2	100,0

Total	256	100,0	100,0	
-------	-----	-------	-------	--

11) Priverstinis įtraukimas (Kiek pateikti veiksniai veikia darbuotojų suinteresuotumą dalyvauti įgyvendinant pokyčius?)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 visai neveikia	12	4,7	4,7	4,7
2 neveikia	71	27,7	27,7	32,4
3 nei veikia nei neveikia	74	28,9	28,9	61,3
4 didžia dalimi veikia	87	34,0	34,0	95,3
5 labai veikia	12	4,7	4,7	100,0
Total	256	100,0	100,0	

11) Baimė susilaukti sankcijų (Kiek pateikti veiksniai veikia darbuotojų suinteresuotumą dalyvauti įgyvendinant pokyčius?)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 visai neveikia	12	4,7	4,7	4,7
2 neveikia	50	19,5	19,5	24,2
3 nei veikia nei neveikia	69	27,0	27,0	51,2
4 didžia dalimi veikia	106	41,4	41,4	92,6
5 labai veikia	19	7,4	7,4	100,0
Total	256	100,0	100,0	

12) Informacijos apie pokyčius trūkumas (Kiek pateikti veiksniai riboja darbuotojų dalyvavimą įgyvendinant pokyčius?)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 visai neriboja	7	2,7	2,7	2,7
2 didžia dalimi riboja	25	9,8	9,8	12,5
3 nei riboja nei neriboja	34	13,3	13,3	25,8
4 didžia dalimi riboja	144	56,3	56,3	82,0
5 labai riboja	46	18,0	18,0	100,0
Total	256	100,0	100,0	

12) Nepakankamas pokyčių svarbos suvokimas (Kiek pateikti veiksniai riboja darbuotojų dalyvavimą įgyvendinant pokyčius?)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 visai neriboja	7	2,7	2,7	2,7
2 didžia dalimi riboja	24	9,4	9,4	12,1
3 nei riboja nei neriboja	43	16,8	16,8	28,9
4 didžia dalimi riboja	135	52,7	52,7	81,6
5 labai riboja	47	18,4	18,4	100,0
Total	256	100,0	100,0	

12) Grėsmė neformalaus lyderio ir kitų darbuotojų statusui (Kiek pateikti veiksniai riboja darbuotojų dalyvavimą įgyvendinant pokyčius?)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 visai neriboja	10	3,9	3,9	3,9
	2 didžia dalimi riboja	23	9,0	9,0	12,9
	3 nei riboja nei neriboja	92	35,9	35,9	48,8
	4 didžia dalimi riboja	115	44,9	44,9	93,8
	5 labai riboja	16	6,3	6,3	100,0
	Total	256	100,0	100,0	

12) Nusistovėję elgsenos stereotipai (Kiek pateikti veiksniai riboja darbuotojų dalyvavimą įgyvendinant pokyčius?)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 visai neriboja	5	2,0	2,0	2,0
	2 didžia dalimi riboja	16	6,3	6,3	8,2
	3 nei riboja nei neriboja	63	24,6	24,6	32,8
	4 didžia dalimi riboja	135	52,7	52,7	85,5
	5 labai riboja	37	14,5	14,5	100,0
	Total	256	100,0	100,0	

12) Baimė suklysti (Kiek pateikti veiksniai riboja darbuotojų dalyvavimą įgyvendinant pokyčius?)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 visai neriboja	6	2,3	2,3	2,3
	2 didžia dalimi riboja	36	14,1	14,1	16,4
	3 nei riboja nei neriboja	60	23,4	23,4	39,8
	4 didžia dalimi riboja	127	49,6	49,6	89,5
	5 labai riboja	27	10,5	10,5	100,0
	Total	256	100,0	100,0	

12) Nepasitikėjimas savo kompetencija, kvalifikacija, gebėjimais (Kiek pateikti veiksniai riboja darbuotojų dalyvavimą įgyvendinant pokyčius?)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 visai neriboja	8	3,1	3,1	3,1
	2 didžia dalimi riboja	35	13,7	13,7	16,8
	3 nei riboja nei neriboja	61	23,8	23,8	40,6
	4 didžia dalimi riboja	123	48,0	48,0	88,7
	5 labai riboja	29	11,3	11,3	100,0
	Total	256	100,0	100,0	

12) Naujovių baimė (Kiek pateikti veiksniai riboja darbuotojų dalyvavimą įgyvendinant pokyčius)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 visai neriboja	10	3,9	3,9	3,9
	2 didžia dalimi riboja	40	15,6	15,6	19,5
	3 nei riboja nei neriboja	40	15,6	15,6	35,2
	4 didžia dalimi riboja	130	50,8	50,8	85,9

5 labai riboja	36	14,1	14,1	100,0
Total	256	100,0	100,0	

12) Nenoras prisiimti papildomos atsakomybės (Kiek pateikti veiksniai riboja darbuotojų dalyvavimą įgyvendinant pokyčius)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 visai neriboja	4	1,6	1,6	1,6
2 didžia dalimi riboja	37	14,5	14,5	16,0
3 nei riboja nei neriboja	46	18,0	18,0	34,0
4 didžia dalimi riboja	122	47,7	47,7	81,6
5 labai riboja	47	18,4	18,4	100,0
Total	256	100,0	100,0	

13) Reikiami žmogiškieji ištekliai (darbo jėga, turimi specialistai) (Įvertinkite organizacijos galimybes įgyvendinti pokyčius)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 visai prastai	10	3,9	3,9	3,9
2 gana prastai	33	12,9	12,9	16,8
3 nei gerai nei prastai	52	20,3	20,3	37,1
4 gana gerai	140	54,7	54,7	91,8
5 labai gerai	21	8,2	8,2	100,0
Total	256	100,0	100,0	

13) Personalo įgūdžiai, mokymai ir patirtis (Įvertinkite organizacijos galimybes įgyvendinti pokyčius)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 visai prastai	9	3,5	3,5	3,5
2 gana prastai	30	11,7	11,7	15,2
3 nei gerai nei prastai	49	19,1	19,1	34,4
4 gana gerai	142	55,5	55,5	89,8
5 labai gerai	26	10,2	10,2	100,0
Total	256	100,0	100,0	

13) Personalo motyvacija (Įvertinkite organizacijos galimybes įgyvendinti pokyčius)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 visai prastai	13	5,1	5,1	5,1
2 gana prastai	52	20,3	20,3	25,4
3 nei gerai nei prastai	61	23,8	23,8	49,2
4 gana gerai	112	43,8	43,8	93,0
5 labai gerai	18	7,0	7,0	100,0
Total	256	100,0	100,0	

13) Organizacijos vadovai pasižymi reikiama kompetencija ir patirtimi (Įvertinkite organizacijos galimybes įgyvendinti pokyčius)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 visai prastai	10	3,9	3,9	3,9
2 gana prastai	30	11,7	11,7	15,6

3 nei gerai nei prastai	51	19,9	19,9	35,5
4 gana gerai	128	50,0	50,0	85,5
5 labai gerai	37	14,5	14,5	100,0
Total	256	100,0	100,0	

13) Valdymas yra paskirstytas (Įvertinkite organizacijos galimybes įgyvendinti pokyčius)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 visai prastai	11	4,3	4,3	4,3
2 gana prastai	31	12,1	12,1	16,4
3 nei gerai nei prastai	72	28,1	28,1	44,5
4 gana gerai	118	46,1	46,1	90,6
5 labai gerai	24	9,4	9,4	100,0
Total	256	100,0	100,0	

13) Atsakomybė yra aiškiai deleguota tarp vadovaujančio personalo (Įvertinkite organizacijos galimybes įgyvendinti pokyčius)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 visai prastai	12	4,7	4,7	4,7
2 gana prastai	35	13,7	13,7	18,4
3 nei gerai nei prastai	62	24,2	24,2	42,6
4 gana gerai	113	44,1	44,1	86,7
5 labai gerai	34	13,3	13,3	100,0
Total	256	100,0	100,0	

13) Vadovaujantis personalas yra orientuotas į rezultatų siekimą, tikslų įgyvendinimą (Įvertinkite organizacijos galimybes įgyvendinti pokyčius)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 visai prastai	10	3,9	3,9	3,9
2 gana prastai	21	8,2	8,2	12,1
3 nei gerai nei prastai	44	17,2	17,2	29,3
4 gana gerai	137	53,5	53,5	82,8
5 labai gerai	44	17,2	17,2	100,0
Total	256	100,0	100,0	

13) Vadovaujantis personalas siekia išnaudoti visus turimus resursus (Įvertinkite organizacijos galimybes įgyvendinti pokyčius)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 visai prastai	10	3,9	3,9	3,9
2 gana prastai	23	9,0	9,0	12,9
3 nei gerai nei prastai	49	19,1	19,1	32,0
4 gana gerai	133	52,0	52,0	84,0
5 labai gerai	41	16,0	16,0	100,0
Total	256	100,0	100,0	

13) Vadovaujantis personalas aktyviai bendradarbiauja su darbuotojais, stengiasi juos įtraukti, deleguoti dalį atsakomybės (Įvertinkite organizacijos galimybes įgyvendinti pokyčius)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 visai prastai	14	5,5	5,5	5,5
	2 gana prastai	32	12,5	12,5	18,0
	3 nei gerai nei prastai	62	24,2	24,2	42,2
	4 gana gerai	113	44,1	44,1	86,3
	5 labai gerai	35	13,7	13,7	100,0
	Total	256	100,0	100,0	

14) Organizacijos (Įvertinkite organizacijos ir jos darbuotojų galimybes žinojimą paversti praktika?)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 labai geros	27	10,5	10,5	10,5
	2 geros	127	49,6	49,6	60,2
	3 vidutiniškai	81	31,6	31,6	91,8
	4 prastos	17	6,6	6,6	98,4
	5 neturi galimybių	4	1,6	1,6	100,0
	Total	256	100,0	100,0	

14) Darbuotojų (Įvertinkite organizacijos ir jos darbuotojų galimybes žinojimą paversti praktika?)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 labai geros	15	5,9	5,9	5,9
	2 geros	113	44,1	44,1	50,0
	3 vidutiniškai	92	35,9	35,9	85,9
	4 prastos	29	11,3	11,3	97,3
	5 neturi galimybių	7	2,7	2,7	100,0
	Total	256	100,0	100,0	

15) Ar organizacijos vadovybė žino, kokiomis priemonėmis reikia įgyvendinti pokyčius organizacijoje?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 taip	131	51,2	51,2	51,2
	2 dalinai	108	42,2	42,2	93,4
	3 ne	17	6,6	6,6	100,0
	Total	256	100,0	100,0	

16) Komunikacija (Įvertinkite kiek organizacijoje taikomos priemonės reikalingos įgyvendinti pokyčius)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 visai netaikomos	8	3,1	3,1	3,1

2 beveik netaikomos	24	9,4	9,4	12,5
3 kartais taikomos	49	19,1	19,1	31,6
4 dažnai taikomos	116	45,3	45,3	77,0
5 nuolat taikomos	59	23,0	23,0	100,0
Total	256	100,0	100,0	

16) Parama, rėmimas (Įvertinkite kiek organizacijoje taikomos priemonės reikalingos įgyvendinti pokyčius)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 visai netaikomos	27	10,5	10,5	10,5
2 beveik netaikomos	54	21,1	21,1	31,6
3 kartais taikomos	88	34,4	34,4	66,0
4 dažnai taikomos	72	28,1	28,1	94,1
5 nuolat taikomos	15	5,9	5,9	100,0
Total	256	100,0	100,0	

16) Apmokymas (Įvertinkite kiek organizacijoje taikomos priemonės reikalingos įgyvendinti pokyčius)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 visai netaikomos	14	5,5	5,5	5,5
2 beveik netaikomos	24	9,4	9,4	14,8
3 kartais taikomos	62	24,2	24,2	39,1
4 dažnai taikomos	119	46,5	46,5	85,5
5 nuolat taikomos	37	14,5	14,5	100,0
Total	256	100,0	100,0	

16) Pasipriešinimų pokyčiams valdymas (Įvertinkite kiek organizacijoje taikomos priemonės reikalingos įgyvendinti pokyčius)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 visai netaikomos	31	12,1	12,1	12,1
2 beveik netaikomos	67	26,2	26,2	38,3
3 kartais taikomos	92	35,9	35,9	74,2
4 dažnai taikomos	52	20,3	20,3	94,5
5 nuolat taikomos	14	5,5	5,5	100,0
Total	256	100,0	100,0	

17) Komunikavimas (Kokios taikomos pasipriešinimo pokyčiams mažinimo priemonės)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 labai retai	15	5,9	5,9	5,9
2 retai	34	13,3	13,3	19,1
3 nei taip nei ne	34	13,3	13,3	32,4
4 dažnai	125	48,8	48,8	81,3
5 labai dažnai	48	18,8	18,8	100,0

Total	256	100,0	100,0	
-------	-----	-------	-------	--

17) Dalyvavimas ir įtraukimas (Kokios taikomos pasipriešinimo pokyčiams mažinimo priemonės)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 labai retai	14	5,5	5,5	5,5
2 retai	42	16,4	16,4	21,9
3 nei taip nei ne	57	22,3	22,3	44,1
4 dažnai	114	44,5	44,5	88,7
5 labai dažnai	29	11,3	11,3	100,0
Total	256	100,0	100,0	

17) Palaikymas (Kokios taikomos pasipriešinimo pokyčiams mažinimo priemonės)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 labai retai	19	7,4	7,4	7,4
2 retai	41	16,0	16,0	23,4
3 nei taip nei ne	70	27,3	27,3	50,8
4 dažnai	100	39,1	39,1	89,8
5 labai dažnai	26	10,2	10,2	100,0
Total	256	100,0	100,0	

17) Derybos ir susitarimas (Kokios taikomos pasipriešinimo pokyčiams mažinimo priemonės)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 labai retai	22	8,6	8,6	8,6
2 retai	39	15,2	15,2	23,8
3 nei taip nei ne	76	29,7	29,7	53,5
4 dažnai	101	39,5	39,5	93,0
5 labai dažnai	18	7,0	7,0	100,0
Total	256	100,0	100,0	

17) Manipuliacija (Kokios taikomos pasipriešinimo pokyčiams mažinimo priemonės)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 labai retai	39	15,2	15,2	15,2
2 retai	88	34,4	34,4	49,6
3 nei taip nei ne	72	28,1	28,1	77,7
4 dažnai	49	19,1	19,1	96,9
5 labai dažnai	8	3,1	3,1	100,0
Total	256	100,0	100,0	

17) Tiesioginė ir netiesioginė prievarta (Kokios taikomos pasipriešinimo pokyčiams mažinimo priemonės)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 labai retai	66	25,8	25,8	25,8
2 retai	79	30,9	30,9	56,6
3 nei taip nei ne	56	21,9	21,9	78,5
4 dažnai	47	18,4	18,4	96,9
5 labai dažnai	8	3,1	3,1	100,0

Total	256	100,0	100,0	
-------	-----	-------	-------	--

17) Motyvavimas (Kokios taikomos pasipriešinimo pokyčiams mažinimo priemonės)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 labai retai	26	10,2	10,2	10,2
2 retai	46	18,0	18,0	28,1
3 nei taip nei ne	67	26,2	26,2	54,3
4 dažnai	98	38,3	38,3	92,6
5 labai dažnai	19	7,4	7,4	100,0
Total	256	100,0	100,0	

18) Dalyvavimas išoriniuose (nuotoliniuose) mokymuose (Kurie iš nurodytų veiksmų padeda sėkmingai įgyvendinti pokyčius?)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 labai retai	10	3,9	3,9	3,9
2 retai	33	12,9	12,9	16,8
3 nei taip nei ne	36	14,1	14,1	30,9
4 dažnai	147	57,4	57,4	88,3
5 labai dažnai	30	11,7	11,7	100,0
Total	256	100,0	100,0	

18) Kolegų pagalba (Kurie iš nurodytų veiksmų padeda sėkmingai įgyvendinti pokyčius?)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 labai retai	3	1,2	1,2	1,2
2 retai	15	5,9	5,9	7,0
3 nei taip nei ne	23	9,0	9,0	16,0
4 dažnai	160	62,5	62,5	78,5
5 labai dažnai	55	21,5	21,5	100,0
Total	256	100,0	100,0	

18) Suteikta psichologinė pagalba (Kurie iš nurodytų veiksmų padeda sėkmingai įgyvendinti pokyčius?)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 labai retai	44	17,2	17,2	17,2
2 retai	54	21,1	21,1	38,3
3 nei taip nei ne	76	29,7	29,7	68,0
4 dažnai	68	26,6	26,6	94,5
5 labai dažnai	14	5,5	5,5	100,0
Total	256	100,0	100,0	

18) Individualios koučingo sesijos (Kurie iš nurodytų veiksmų padeda sėkmingai įgyvendinti pokyčius?)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 labai retai	51	19,9	19,9	19,9

2 retai	51	19,9	19,9	39,8
3 nei taip nei ne	73	28,5	28,5	68,4
4 dažnai	59	23,0	23,0	91,4
5 labai dažnai	22	8,6	8,6	100,0
Total	256	100,0	100,0	

18) Įtraukimas ir atsakomybių priskyrimas (Kurie iš nurodytų veiksmų padeda sėkmingai įgyvendinti pokyčius?)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 labai retai	11	4,3	4,3	4,3
2 retai	24	9,4	9,4	13,7
3 nei taip nei ne	51	19,9	19,9	33,6
4 dažnai	141	55,1	55,1	88,7
5 labai dažnai	29	11,3	11,3	100,0
Total	256	100,0	100,0	

18) Tinkamas informacijos perdavimas (Kurie iš nurodytų veiksmų padeda sėkmingai įgyvendinti pokyčius?)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 labai retai	4	1,6	1,6	1,6
2 retai	17	6,6	6,6	8,2
3 nei taip nei ne	21	8,2	8,2	16,4
4 dažnai	149	58,2	58,2	74,6
5 labai dažnai	65	25,4	25,4	100,0
Total	256	100,0	100,0	

18) Tinkamas grįžtamojo ryšio suteikimas (Kurie iš nurodytų veiksmų padeda sėkmingai įgyvendinti pokyčius?)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 labai retai	6	2,3	2,3	2,3
2 retai	19	7,4	7,4	9,8
3 nei taip nei ne	27	10,5	10,5	20,3
4 dažnai	130	50,8	50,8	71,1
5 labai dažnai	74	28,9	28,9	100,0
Total	256	100,0	100,0	

18) Nuotolinio darbo organizavimas (Kurie iš nurodytų veiksmų padeda sėkmingai įgyvendinti pokyčius?)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 labai retai	25	9,8	9,8	9,8

2 retai	34	13,3	13,3	23,0
3 nei taip nei ne	77	30,1	30,1	53,1
4 dažnai	89	34,8	34,8	87,9
5 labai dažnai	31	12,1	12,1	100,0
Total	256	100,0	100,0	

18) Trumpalaikių pergalių akcentavimas (Kurie iš nurodytų veiksmų padeda sėkmingai įgyvendinti pokyčius?)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 labai retai	9	3,5	3,5	3,5
2 retai	25	9,8	9,8	13,3
3 nei taip nei ne	45	17,6	17,6	30,9
4 dažnai	136	53,1	53,1	84,0
5 labai dažnai	41	16,0	16,0	100,0
Total	256	100,0	100,0	

18) Drąšinimas dėl vykstančio pokyčio (Kurie iš nurodytų veiksmų padeda sėkmingai įgyvendinti pokyčius?)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 labai retai	9	3,5	3,5	3,5
2 retai	22	8,6	8,6	12,1
3 nei taip nei ne	46	18,0	18,0	30,1
4 dažnai	144	56,3	56,3	86,3
5 labai dažnai	35	13,7	13,7	100,0
Total	256	100,0	100,0	

19) Jūsų užimamos pareigos:

	Frequency	Percent	Valid Percent
Valid 1 vadovas	36	14,1	14,1
2 administracijos darbuotojas	101	39,5	39,5
3 gamybinio padalinio darbuotojas	119	46,5	46,5
Total	256	100,0	100,0

19) Jūsų užimamos pareigos:

	Cumulative Percent
Valid 1 vadovas	14,1
2 administracijos darbuotojas	53,5
3 gamybinio padalinio darbuotojas	100,0
Total	

20) Kiek metų dirbate šioje organizacijoje?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 iki 1 m.	10	3,9	3,9	3,9
	2 1-5 m	54	21,1	21,1	25,0
	3 6-10 m	64	25,0	25,0	50,0
	4 11-15 m	40	15,6	15,6	65,6
	5 16-20 m	30	11,7	11,7	77,3
	6 21 m. ir daugiau	58	22,7	22,7	100,0
	Total	256	100,0	100,0	

21) Kokio kapitalo valdoma Jūsų įmonė?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 lietuviško	219	85,5	85,9	85,9
	2 užsienio	16	6,3	6,3	92,2
	3 dalinai užsienio	20	7,8	7,8	100,0
	Total	255	99,6	100,0	
Missing	System	1	,4		
Total		256	100,0		

Respondento lytis (Vyras = 1, Moteris = 2)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 vyras	119	46,5	46,5	46,5
	2 moteris	137	53,5	53,5	100,0
	Total	256	100,0	100,0	

Išsilavinimas

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	Aukštesnis nei magistro laipsnis	4	1,6	1,6
	Aukštesnysis (dabar - aukštasis kolegini) išsilavinimas	50	19,5	19,5
	Bakalauro laipsnis	103	40,2	40,2
	Kita	5	2,0	2,0
	Magistro laipsnis	70	27,3	27,3
	Nebaigtas aukštesnysis (dabar - aukštasis kolegini) išsilavinimas	3	1,2	1,2
	Profesinė kvalifikacija	13	5,1	5,1
	Vidurinis išsilavinimas	8	3,1	3,1
	Total	256	100,0	100,0

3 priedas. Palyginimo tarp lyčių ir pojūčių pokyčių metu koreliacijos rezultatai

	Dominuojanti darbuotojų reakcija į pokyčius		Pojūčiai dėl vykdomų pokyčių					Veiksniai, ribojantys darbuotojų dalyvavimą įgyvendinant pokyčius	
	Nepripažįsta pokyčių, dalyvauja jų įgyvendinime	Daro viską, kad sustabdytų kaitą	Kėlė stresą	Pyktis viena iš pagrindinių emocijų pokyčių procese	Nuolat lydėjo baimė	Jaučiamas nerimas dėl nežinomybės	Pasitikėjimo sumažėjimas	Baimė suklysti	Naujovių baimė
Mann-Whitney U	6922,00	6629,50	6902,00	6414,00	6307,50	6684,00	6878,00	7055,500	6730,50
Wilcoxon W	14062,00	13769,5	14042,0	13554,	13447,5	13824,00	14018,0	14195,500	13870,50
Z	-2,169	-2,708	-2,252	-3,032	-3,213	-2,614	-2,229	-1,999	-2,595
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,030	0,007	0,024	0,002	0,001	0,009	0,026	0,046	0,009

		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Nepripažįsta pokyčių, dalyvauja jų įgyvendinime	1 vyras	119	118,17	14062,00
	2 moteris	137	137,47	18834,00
	Total	256		
Daro viską, kad sustabdytų kaitą	1 vyras	119	115,71	13769,50
	2 moteris	137	139,61	19126,50
	Total	256		
Kėlė stresą	1 vyras	119	118,00	14042,00
	2 moteris	137	137,62	18854,00
	Total	256		
Pyktis viena iš pagrindinių emocijų pokyčių procese	1 vyras	119	113,90	13554,00
	2 moteris	137	141,18	19342,00
	Total	256		
Nuolat lydėjo baimė	1 vyras	119	113,00	13447,50
	2 moteris	137	141,96	19448,50
	Total	256		
Jaučiamas nerimas dėl nežinomybės	1 vyras	119	116,17	13824,00
	2 moteris	137	139,21	19072,00
	Total	256		
Pasitikėjimo sumažėjimas	1 vyras	119	117,80	14018,00
	2 moteris	137	137,80	18878,00
	Total	256		
Baimė suklysti	1 vyras	119	119,29	14195,50
	2 moteris	137	136,50	18700,50
	Total	256		
Naujovių baimė	1 vyras	119	116,56	13870,50
	2 moteris	137	138,87	19025,50
	Total	256		

4 priedas. Pojūčių pokyčių metu koreliacijos rezultatai

Pojūčiai dėl vykdomų pokyčių		Kėlė stresą	Pyktis viena iš pagrindinių emocijų pokyčių procese	Nuolat lydėjo baimė	Jaučiamas nerimas dėl nežino mybės	Jaučiama įtampa tarp kolegų	Pasitikė jimo sumažė jimas	Jaučiamas perdegimas ir nusivylimas
Pokyčių reikalingumo suvokimas ir aktyvus dalyvavimas juos įgyvendinant	Correlation Coefficient	-,473**	-,559**	-,486**	-,483**	-,512**	-,558**	-,567**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	256	256	256	256	256	256	256
Vedami nuobaudų baimės	Correlation Coefficient	,430**	,501**	,490**	,425**	,507**	,512**	,511**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	256	256	256	256	256	256	256
Pokyčių pripažinimas ir išitraukimas į jų įgyvendinimą	Correlation Coefficient	-,427**	-,525**	-,447**	-,401**	-,470**	-,549**	-,520**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	256	256	256	256	256	256	256
Bendradarbiauja įgyvendinant pokyčius	Correlation Coefficient	-,411**	-,518**	-,451**	-,415**	-,495**	-,466**	-,512**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	256	256	256	256	256	256	256
Pritaria vykstančiam pokyčiui	Correlation Coefficient	-,512**	-,584**	-,513**	-,517**	-,544**	-,522**	-,576**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	256	256	256	256	256	256	256
Pasyviai priešinasi pokyčiams, dalyvauja jų įgyvendinime formaliai	Correlation Coefficient	,472**	,522**	,509**	,530**	,516**	,533**	,537**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	256	256	256	256	256	256	256
Ignoruoja pokyčius	Correlation Coefficient	,433**	,579**	,512**	,442**	,521**	,540**	,541**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	256	256	256	256	256	256	256
Susilauko nuo pokyčių	Correlation Coefficient	,488**	,590**	,512**	,502**	,519**	,542**	,509**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	256	256	256	256	256	256	256
Vengia kaitos	Correlation Coefficient	,527**	,549**	,488**	,499**	,516**	,547**	,505**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	256	256	256	256	256	256	256
Atsitraukia, stebi iš šalies	Correlation Coefficient	,528**	,564**	,526**	,495**	,535**	,567**	,563**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	256	256	256	256	256	256	256
Aktyviai priešinasi pokyčiams, siekia jiems užkirsti kelią	Correlation Coefficient	,377**	,557**	,505**	,431**	,500**	,505**	,492**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	256	256	256	256	256	256	256

Įrodinėja, kad pokyčiai nepagrįsti	Correlation Coefficient	,370**	,557**	,451**	,383**	,427**	,457**	,484**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	256	256	256	256	256	256	256
Daro viską, kad sustabdytų kaitą	Correlation Coefficient	,419**	,535**	,499**	,429**	,448**	,460**	,467**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	256	256	256	256	256	256	256
Kėlė stresą	Correlation Coefficient	1,000	,678**	,725**	,730**	,665**	,614**	,617**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	256	256	256	256	256	256	256
Pyktis viena iš pagrindinių emocijų pokyčių procese	Correlation Coefficient	,678**	1,000	,734**	,664**	,667**	,671**	,711**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	256	256	256	256	256	256	256
Nuolat lydėjo baimė	Correlation Coefficient	,725**	,734**	1,000	,799**	,736**	,698**	,654**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	256	256	256	256	256	256	256
Jaučiamas nerimas dėl nežinomybės	Correlation Coefficient	,730**	,664**	,799**	1,000	,775**	,732**	,657**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	256	256	256	256	256	256	256
Jaučiama įtampa tarp kolegų	Correlation Coefficient	,665**	,667**	,736**	,775**	1,000	,776**	,731**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	256	256	256	256	256	256	256
Pasitikėjimo sumažėjimas	Correlation Coefficient	,614**	,671**	,698**	,732**	,776**	1,000	,758**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	256	256	256	256	256	256	256
Jaučiamas perdegimas ir nusivylimas	Correlation Coefficient	,617**	,711**	,654**	,657**	,731**	,758**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	256	256	256	256	256	256	256
Vidutinės grandies vadovų suinteresuotumas vykdyti pokyčius	Correlation Coefficient	-,404**	-,506**	-,508**	-,404**	-,432**	-,464**	-,537**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	256	256	256	256	256	256	256
Administracijos darbuotojai suinteresuotumas vykdyti pokyčius	Correlation Coefficient	-,412**	-,501**	-,478**	-,434**	-,463**	-,528**	-,537**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	256	256	256	256	256	256	256
Gamybos darbuotojų suinteresuotumas vykdyti pokyčius	Correlation Coefficient	-,404**	-,464**	-,438**	-,439**	-,493**	-,512**	-,483**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	256	256	256	256	256	256	256
Palaikymas	Correlation Coefficient	-,350**	-,404**	-,382**	-,383**	-,431**	-,445**	-,506**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	256	256	256	256	256	256	256

Manipuliacija	Correlation Coefficient	,368**	,370**	,294**	,289**	,401**	,345**	,422**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	256	256	256	256	256	256	256
Tiesioginė ir netiesioginė prievarta	Correlation Coefficient	,389**	,396**	,381**	,366**	,434**	,399**	,508**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	256	256	256	256	256	256	256
Motyvavimas	Correlation Coefficient	-,357**	-,391**	-,394**	-,370**	-,450**	-,449**	-,488**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	256	256	256	256	256	256	256

5 priedas. Pasipriešinimo mažinimo priemonių koreliacija

Pasipriešinimo pokyčiams mažinimo priemonės		Komunikavimas	Dalyvavimas ir įtraukimas	Palaikymas	Derybos ir susitarimas	Manipuliacija	Tiesioginė ir netiesioginė prievarta	Motyvacija
Komunikacija	Correlation Coefficient	,717**	,626**	,571**	,442**	-,366**	-,407**	,573**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	256	256	256	256	256	256	256
Parama, rėmimas	Correlation Coefficient	,512**	,550**	,540**	,481**	-,324**	-,384**	,588**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	256	256	256	256	256	256	256
Apmokymas	Correlation Coefficient	,599**	,569**	,571**	,496**	-,203**	-,340**	,539**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000
	N	256	256	256	256	256	256	256
Pasipriešinimų pokyčiams valdymas	Correlation Coefficient	,436**	,482**	,478**	,435**	-,133*	-,098	,418**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,033	,120	,000
	N	256	256	256	256	256	256	256
Komunikavimas	Correlation Coefficient	1,000	,814**	,736**	,514**	-,277**	-,312**	,617**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	256	256	256	256	256	256	256
Dalyvavimas ir įtraukimas	Correlation Coefficient	,814**	1,000	,825**	,588**	-,283**	-,359**	,674**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	256	256	256	256	256	256	256
Palaikymas	Correlation Coefficient	,736**	,825**	1,000	,614**	-,310**	-,344**	,712**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	256	256	256	256	256	256	256
Derybos ir susitarimas	Correlation Coefficient	,514**	,588**	,614**	1,000	-,134*	-,224**	,607**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,032	,000	,000
	N	256	256	256	256	256	256	256
Manipuliacija	Correlation Coefficient	-,277**	-,283**	-,310**	-,134*	1,000	,723**	-,271**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,032		,000	,000
	N	256	256	256	256	256	256	256
	Correlation Coefficient	-,312**	-,359**	-,344**	-,224**	,723**	1,000	-,369**

Tiesioginė ir netiesioginė prievarta	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	256	256	256	256	256	256	256
Motyvavimas	Correlation Coefficient	,617**	,674**	,712**	,607**	-,271**	-,369**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	256	256	256	256	256	256	256