

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Aušra Makulienė

**PASIPRIEŠINIMO POKYČIAMS VALDYMAS SKIRTINGUOSE
ORGANIZACIJOS LYGIUOSE**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė doc. Lina Girdauskienė

KAUNAS, 2015

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

**PASIPRIEŠINIMO POKYČIAMS VALDYMAS SKIRTINGUOSE
ORGANIZACIJOS LYGIUOSE**

Įmonių valdymo studijų programa

MAGISTRO DARBAS

Studentė

Aušra Makulienė
VMGMVL –4gr.

2015m. gruodžio 19d.

Vadovė

doc. Lina Girdauskienė

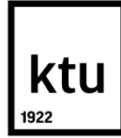
2015m. gruodžio 19d.

Recenzentė

doc. Asta Daunorienė

2015m.....

KAUNAS, 2015



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
Ekonomikos ir verslo fakultetas

Aušra Makulienė

Įmonių valdymo studijų programa

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

20 15 m. gruodžio 19 d.
Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Aušros Makulienės** baigiamasis bakalauro darbas tema „Pasipriešinimo pokyčiams valdymas skirtinguose organizacijos lygiuose“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Makulienė, A. (2016) Resistance to Changes Management at Different Levels of Organization. Master's Final Thesis in Company Management 621N22001. Study Programme. Supervisor doc. L. Girdauskienė. Kaunas: School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

SUMMARY

Current changing environments cannot cover organisations, so it is impossible to realise business, educational and other organisations without progressive changes in progress (Grybienė, Šimbelis: 2012).

Often one has negative attitude to changes because people think that quick changes, which often have impact on the organizational structure, result in great resistance also in case of directional implementation.

Paper object – management of resistance to changes at different levels of organisation.

Paper objective – to prepare the model of resistance management of employees at different levels of organisation.

Paper tasks:

- 1) To identify the way of resistance at different, distinguish problematic fields;
- 2) Describe the factors predetermining the resistance and prepare the model of resistance to changes at different levels of organisation;
- 3) To justify the research method;
- 4) To carry out the empiric research in order to justify the created model of resistance to changes at different levels of organisation.

Problem research logics. The first part of the Paper is oriented to the analysis of the level of researches of the resistance to changes in order to define essential problematic fields, as well as the fields with incomplete research of resistance to changes at different levels of organisation. The second part of the Paper includes the analysis of the concept of resistance to changes and the main factors. The third part of the Paper includes the submission and justification of the research method, instrument and research course. The fourth part of the Paper demonstrates the research results, overview of further research perspectives and probable solutions on resistance to changes.

Research methods:

1. Literature analysis – analysis and submission of results of researches of foreign and Lithuanian scientists and analysis of literature about management of changes in organisations;
2. Questionnaire survey – in order to find out the reasons and opinion of employees regarding resistance to changes in the organisation;
3. Graphical data provision methods.

TURINYS

SUMMARY.....	4
ĮVADAS	8
1. PASIPRIEŠINIMO POKYČIŲ VALDYMUI PROBLEMATIKA	10
2. PASIPRIEŠINIMO POKYČIAMS VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI	15
2.1 Pasipriešinimas pokyčių valdymui samprata bei jį lemiantys veiksniai	15
2.2. Pasipriešinimo pokyčių procesas.....	19
2.3. Pasipriešinimo pokyčiams įgyvendinimo barjerai.....	22
2.4. Reakcija į pokyčius skirtinguose organizacijos lygiuose	26
2.4.1. Vadovų reakcija į pokyčius	26
2.4.2. Reakcija į pokyčius pavaldinių lygyje.....	27
2.5 Pasipriešinimo pokyčiams valdymas	29
2.5.1 Pasipriešinimo pokyčiams formos.....	29
2.5.2 Pasipriešinimo pokyčiams skirtinguose organizacijos lygiuose valdymas	32
3. TYRIMO METODOLOGIJA.....	39
4. TYRIMŲ REZULTATAI IR DISKUSIJA.....	45
4.1 Pasipriešinimo formos.....	45
4.2 Pasipriešinimo pokyčiams valdymo metodai.....	48
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	59
LITERATŪRA	60
PRIEDAI.....	64

Paveikslų sąrašas

- 1 pav. Pasipriešinimo pokyčiams veiksmų grupės
- 2 pav. Pasipriešinimo pokyčių valdymui proceso modelis
- 3 pav. Pasipriešinimo pokyčiams barjerai
- 4 pav. Pasipriešinimo pokyčiams organizacijos viduje priežastys
- 5 pav. Pasipriešinimas pokyčiams skirtinguose organizacijos lygiuose pagal organizacijos hierarchiją
- 6 pav. Pasipriešinimo pokyčiams formos
- 7 pav. Pasipriešinimo pokyčiams koncepcinis modelis
- 8 pav. Pasipriešinimo pokyčiams operacionalizacijos modelis
- 9 pav. Tyrimo algoritmas
- 10 pav. Socialinės pasipriešinimo formos veiksniai
- 11 pav. Emocinės pasipriešinimo formos veiksniai
- 12 pav. Psichologinės pasipriešinimo formos veiksniai
- 13 pav. Pasipriešinimo formos pagal vadovus ir darbuotojus
- 14 pav. Derybų metodo žingsniai
- 15 pav. Spaudimo metodo žingsniai
- 16 pav. Mokymų metodo žingsniai
- 17 pav. Įtraukimo į įgyvendinimą metodo žingsniai
- 18 pav. Informacijos skleidimo metodo žingsniai
- 19 pav. Idėjų ir permainų organizavimo metodo žingsniai
- 20 pav. Nuomonių analizės metodo žingsniai
- 21 pav. Procesų analizavimo metodo žingsniai
- 22 pav. Informacijos kaupimo metodo žingsniai
- 23 pav. Pasipriešinimo pokyčiams valdymo metodai

Lentelių sąrašas

- 1 lentelė. Pasipriešinimo pokyčių valdymui apibrėžimai
- 2 lentelė. Pasipriešinimo pokyčiams veiksniai skirtingų autorių požiūriu
- 3 lentelė. Pasipriešinimo pokyčiams jėgos
- 4 lentelė. Pasipriešinimo pokyčių valdymui proceso pakopos
- 5 lentelė. Vadovų reakcija į pokyčius pagal skirtingų autorių nuomonę
- 6 lentelė. Darbuotojų reakcija į pokyčius organizacijoje
- 7 lentelė. Metodai, valdantys pasipriešinimą pokyčiams
- 8 lentelė. Metodai įveikti pasipriešinimą pokyčiams
- 9 lentelė. Pasipriešinimo pokyčiams suvaldymas
- 10 lentelė. Anketos klausimų klasifikacija
- 11 lentelė. Demografiniai rodikliai
- 12 lentelė. Pasipriešinimo pokyčiams skirtinguose organizacijos lygiuose valdymo modelis

IVADAS

Dvidešimtojo amžiaus paskutiniame dešimtmetyje dauguma pastangų pokyčių valdymo srityje buvo skiriama organizaciniams arba sisteminiams pokyčių įgyvendinimo veiksniams, pavyzdžiui – misija ir strategija, procedūros, organizacinė struktūra. Šiomis dienomis nuolat besivystanti aplinka negali aplenkti ir organizacijų, todėl šiandien neįmanoma išsivaizduoti tiek verslo, tiek ugdymo, tiek kitų organizacijų, kuriose nevyktų progresyvūs pokyčiai (Grybienė, Šimbelis: 2012).

Vis dažniau organizacijose pastebima tendencija, jog tampa svarbu ilgalaikė organizacijos plėtotė, kuri egzistuoja turint tikslingą strateginę vadybą, verslo procesų efektyvumą, organizacijos kapitalą ir pan. Tačiau, į tai dažniausiai žiūrima neigiamai, nes vyrauja nuomonės, jog greiti pokyčiai, kurie dažniausiai paveikia organizacinę struktūrą, sukelia didelį pasipriešinimą net ir tais atvejais, kai jie įgyvendinami kryptingai.

Pastaruoju metu pokyčių valdymo teorijos yra labai populiarios, šia tema egzistuojančias problemas nagrinėjo daugelis mokslininkų: Grybienė, Šimbelis (2012), Gregorauskas (2013), Videikienė (2015), Janulevičienė (2013) ir kt. Tačiau – pasigendama mokslininkų atliktų tyrimų, kurie leistų nustatyti priežastis, kodėl darbuotojai, dirbantys įvairiuose organizacijos lygiuose, priešinasi pokyčiams. Pastebima, kad pokyčių, kaip įvairaus turinio ir tipo (technologinių, vadybinių, socialinių ir kt.) inovacijų organizacijose, realizavimas gana dažnai sutinka kliūtis ir pasipriešinimą. Šių kliūčių įvairovė ir atsiradimo priežastys atskleistos nepakankamai, beveik nenagrinėti kai kurie jų eliminavimo būdai bei metodai, todėl šios krypties tyrimai yra svarbūs ir aktualūs.

Pasipriešinimo pokyčiams problemą nagrinėjo daugelis mokslininkų įvairiais aspektais Andriuščenka (2009), Atkočiūnienė (2010), Berbaoui (2012), Hurnas (2012), Gregorauskas (2013), Grybienė, Šimbelis (2010) ir kt. Pastaruoju metu daugelis mokslininkų (Išoraitė, 2011; Janulevičienė, 2013; Lees, 2012; Šimanskienė, Videikienė, 2014 ir kt.) jau nagrinėjo pasipriešinimo pokyčiams problematiką. Mokslininkų atliktuose tyrimuose pastebėta, jog ši tema yra nagrinėjama jau seniai ir vis dar analizuojama tokiais įvairiais aspektais, pasipriešinimo pokyčiams veiksniai, darbuotojų pasipriešinimą lemiančios priežastys ir pan. Tačiau, mokslinėje literatūroje pasigendama tyrimų, susijusių su veiksniais, kurie neleidžia darbuotojams priešintis pokyčiams. Todėl, kyla probleminis klausimas: kaip sustabdyti pasipriešinimą skirtinguose organizacijos lygiuose?

Darbo objektas – pasipriešinimo valdymas skirtinguose organizacijos lygiuose.

Darbo tikslas – parengti darbuotojų pasipriešinimo skirtinguose organizacijos lygiuose valdymo modelį.

Darbo uždaviniai:

- 1) Identifikuoti kaip yra priešinamasi pokyčiams, išskirti problemines sritis.
- 2) Apibrėžti pasipriešinimą lemiančius veiksnius ir parengti pasipriešinimo pokyčiams valdymo skirtinguose organizacijos lygiuose modelį;

- 3) Pagrįsti tyrimo metodologiją;
- 4) Atlikti empirinį tyrimą, siekiant pagrįsti sukurta pasipriešinimo pokyčiams valdymo modelį.

Problemos tyrimo logika. Pirmoje darbo dalyje siekiama išanalizuoti pasipriešinimo pokyčiams atliktų tyrimų lygį, siekiant nustatyti esmines problemines sritis ir nustatyti sritis, kurios nėra dar iki galo iširtos vertinant pasipriešinimą pokyčiams skirtinguose organizacijos lygiuose. Antroje baigiamojo darbo dalyje analizuojama pasipriešinimo pokyčiams samprata ir svarbiausi jį sudarantys veiksniai. Taip pat pateikiama skirtingų autorių nuomonė pasipriešinimo pokyčiams proceso aspektu, jį lemiančios priežastys bei metodai. Šioje dalyje išskiriama, kaip reaguoja į pasipriešinimą skirtinguose organizacijos lygiuose dirbantys darbuotojai. Trečioje baigiamojo darbo dalyje pateikiami ir pagrindžiami atliekamo tyrimo metodai, instrumentas ir tyrimo eiga. Ketvirtoje baigiamojo darbo dalyje pateikiama atlikto tyrimo rezultatai, įžvelgiamos tolimesnių tyrimų perspektyvos bei pateikiami galimi pasipriešinimo pokyčiams sprendimai.

Tyrimo metodai:

- 1) Literatūros analizė – buvo analizuoti ir pateikti užsienio ir Lietuvos mokslininkų tyrimų rezultatai ir literatūra apie pokyčių valdymą organizacijose;
- 2) Anketinė apklausa – išsiaiškinti priežastis bei darbuotojų nuomonę dėl pasipriešinimo pokyčiams organizacijoje;
- 3) Grafiniai duomenų pateikimo metodai.

1. PASIPRIEŠINIMO POKYČIŲ VALDYMOI PROBLEMATIKA

Pirmosios pasipriešinimo pokyčių valdymui ištakos dar yra pastebimos 1881 m. Šiais metais D. Britanijos ministras pirmininkas Disraeli yra pastebėjęs, jog „pokytis yra neišvengiamas progresyvioje šalyje, todėl jis vyksta nuolatos“ (Swales, 2004). Keičiantis laikmečiui šiuolaikinės sėkmingai veikiančios organizacijos turi skatinti naujoves ir tobulinti pokyčių diegimo meną, kitaip jos taps kandidatėmis išnykti (Robbins, 2003). Anot Robbins „pergalė ateis tik į tas organizacijas, kurios geba išsaugoti lankstumą, nuolatos gerina kokybę ir rinkoje triuškina konkurentus, tiekdamos nenutrūkstanti naujoviškų gaminių ir paslaugų srautą“.

Analizuojant vadybos teoretikų mokslinius darbus, pastebima, jog viena svarbiausių vadybinių tyrinėjimų sričių yra pokyčių valdymo problemos (Zakarevičius, 2003), kurias pradėtos analizuoti pakankamai seniai ir vis dar šiomis dienomis yra aktualus klausimas daugeliui organizacijų, nes dauguma autorių nurodo, jog pokyčių iniciatyvos retai būna sėkmingos. Pastaruoju metu tyrimai rodo, kad organizacijoms bandant įgyvendinti vienokius ar kitokius pokyčius iš 99 proc. organizacijų net 66 proc. buvo atlikti nesėkmingi bandymai arba nepasiekė planuotų tikslų (Janulevičienė, 2013).

Mokslinėje literatūroje gausiai nagrinėjama strateginių pokyčių aspektai, pokyčių organizacijose žlugimo priežastys ir pan. Pastebima, kad mokslininkai vieningai pripažįsta, jog pagrindinė priežastis, kodėl vyrauja organizacijose pokyčių nesėkmės yra tai, kad darbuotojai į visus pokyčius reaguoja neigiamai ir tai tampa vienu iš kritikos veiksnių. Išoraitės (2012) atlikti tyrimai parodė, jog „strateginiai pokyčiai neišvengiamai daro poveikį daugeliui organizacijoje dirbančių žmonių ir kelia reikalavimą kiekvienam keistis kaip individui. Tik tuo atveju, jeigu žmonių keitimasis atitinka organizacijos strateginius tikslus, tie tikslai bus sėkmingai įgyvendinti“. Andriuščenka (2012) plačiai nagrinėjo pasipriešinimo pokyčių valdymui naudojamas teorijas. Mokslininko atlikti tyrimai rodo, jog „į strateginių pokyčių teorijas verslo organizacijose žiūrima kaip į besiplėtojančią organizacinę sistemą, kurioje permainos siejamos su jos kultūra, darbuotojų tikslais ir jų motyvais“. Grybienė ir Šimbelis (2005) atlikus tyrimą dėl pasipriešinimo pokyčiams valdymo svarbos organizacijose, nustatė, jog „siekiant sumažinti pasipriešinimą pokyčiams svarbu, kad darbuotojai, dalyvaujantys pokyčių įgyvendinime, būtų teisingai informuoti ir turėtų tinkamą kvalifikaciją diegti naujoves, sudarant galimybes save identifikuoti su pokyčių tikslais, pagrindžiant juos palankiu klimatu ir tam skirtais ištekliais“. Su darbuotojais susijusioms problemoms pokyčių metu spręsti yra pasitelkiami pokyčių komunikacijos bei darbuotojų įsitraukimo į pokyčio įgyvendinimą veiksniai (Janulevičienė, 2013). Šie darbuotojų įsitraukimo būdai yra priskiriami prie organizacinio pokyčio sėkmės veiksnių. Todėl, galima teigti, kad dažniausiai mokslinėje literatūroje yra išskiriama darbuotojų įtraukimo į pokyčių valdymą organizacijose diskusiniai aspektai.

Tai patvirtina ir mokslinėje literatūroje analizuojama nemažai tyrimų, įrodančių darbuotojo dalyvavimo įtaką formuojant pokyčių įgyvendinimą įvairiuose organizacijos lygiuose. Išoraitė (2011)

atliko tyrimą, siekiant nustatyti darbuotojų įsitraukimą į pokyčių valdymą lygį vienoje iš organizacijų. Empirinio tyrimo rezultatai parodė, jog dažniausiai darbuotojai yra supažindinami su organizacijos planu, tačiau kaip dažnai yra keičiama strategija arba kaip dažnai ji yra koreguojama to nežino. Tai rodo, jog darbuotojai nėra kol kas įtraukiami į sprendimų priėmimo procesus.

Alas ir Vadi (2006) atlikti tyrimai taip pat patvirtino jau anksčiau atliktų tyrimų rezultatus, jog darbuotojų įsitraukimas į pokyčio procesą leidžia pasiekti pokyčio tikslus ir eliminuoja neigiamas darbuotojų emocijas naujų pokyčių atžvilgiu. Tai galima traktuoti kaip vieną iš pasipriešinimo pokyčių valdymui priežasčių. Edmonds (2011) atlikti tyrimai apie darbuotojų įsitraukimo svarbą atliekant esminius pokyčius organizacijose, parodė, jog labai svarbu išskirti dvi grupes: vadybininkus, kurie planuoja sistemą ir struktūrą ir vadovaujantį personalą, kurio turėtų būti lemiamas žodis, siekiant įgyvendinti pokyčius organizacijose. Tačiau, pastebima, jog vadovai visada priima visus sprendimus ir neatsižvelgiama į kitų darbuotojų nuomones. Tai dar viena iš esminių organizacijose daromų klaidų, nes darbuotojai tuomet jaučiasi tarsi „mašinos“, kurios reikalingos tik organizacijos pelnui pasiekti.

Gana plačiausiai iš visų mokslininkų Isern, Meaney ir Wilson (2009) yra atlikę tyrimus apie darbuotojų įsitraukimą. Atlikdami tyrimą jie apklausė beveik tris tūkstančius aukščiausio lygio vadovų iš viso pasaulio apie jų pokyčių patirtį. Tyrimo rezultatai parodė, jog „net jei darbuotojai ar investuotojai tikisi pokyčių ir juos palaiko, organizacija nueina neproduktyviu keliu. Viena iš netinkamų taktikų yra slaptumas. Jis gali kilti iš nesėkmės baimės, nenoro konfrontuoti su darbuotojais ar atsidurti žiniasklaidos dėmesio centre. Slaptumas tik padidina problemas, nes darbuotojai nebūna įtraukti, jų energija nepanaudojama“.

Taip pat dar vienas atliktas šiuo aspektu Lietuvos organizacijų tyrimas, t. y. darbuotojų įtraukimą į pokyčių valdymą organizacijose, leidžia teigti, jog „organizacinių pokyčių sėkmę veikiantys veiksniai tokie, kaip lyderiavimas, komunikacija ir motyvavimas, yra tarpusavyje susiję ir papildo vienas kitą“. Todėl sudaroma prielaida mažinti darbuotojų pasipriešinimą, minimizuoti neapibrėžtumą ir užtikrinti darbuotojų įsitraukimą į organizacinių pokyčių procesą (Korsakienė, 2006).

Panašias, kaip ir aukščiau išskirtų mokslininkų ištirtas problemines sritis, pastebima ir atliktuose Zakarevičiaus (2006) tyrimuose. Mokslininkas pateikdamas tyrimo rezultatų išvadas teigia, kad „pokyčių, kaip įvairaus turinio ir tipo (technologinių, vadybinių, socialinių ir kt.) inovacijų organizacijose, realizavimas gana dažnai sutinka kliūtis ir pasipriešinimą. Šių kliūčių įvairovė ir priežastys yra atskleistos nepakankamai, t. y. beveik nenagrinėti kai kurie jų eliminavimo būdai bei metodai. Taip pat, atlikus daugiau kaip 60 organizacijų tyrimą, rezultatai parodė, kad pokyčių realizavimo skalė yra labai plati, todėl jie yra grupuojami į tam tikras grupes“.

Šimanskienės ir Videikienės (2014) atliktų tyrimų, kuriais analizavo pokyčių valdymo kliūtis organizacijose, rezultatai parodė, kad „įgyvendinant pokyčius, organizacijos susiduria su įvairaus pobūdžio kliūtimis – tiek ekonominėmis, tiek vadybinėmis ar psichologinėmis. Kiekvienos

organizacijos atveju bet kokia pokyčių įgyvendinimo kliūtis gali tapti kertine, tačiau itin dažnai pabrėžiamas prastas pokyčių valdymas, išteklių trūkumas, prasta komunikacija, skubotas pokyčių diegimas ir neabejotinai – darbuotojų pasipriešinimas, jų nenoras keistis, pokyčių baimė.“ Šie tyrimo rezultatai, galima teigti, papildo jau anksčiau aprašytus Zakarevičiaus tyrimo rezultatus.

Taip pat, atlikus tyrimą su Klaipėdos miesto organizacijų vadovais, konstatuojama, kad jie pokyčiais labiausiai linkę laikyti pakeitimus, vykdomus siekiant tobulinti ar iš esmės keisti organizacijos gyvensenos elementus bei reakciją į išorinius ir vidinius pasikeitimus. Nustatyta, jog pagrindiniais trukdžiais, įgyvendinant pokyčius, laikomas pačių vadovų nelankstumas ir prasta lyderystė, iniciatyvos trūkumas bei darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams (Šimanskienė, Videikienė, 2014).

Kitas svarbus aspektas, dėl kurio nebuvimo dažnai kyla darbuotojų pasipriešinimas, yra komunikacijos stoka. Komunikacijos pokyčių svarba, kuri yra reikalinga kiekvienoje šiuolaikinėje organizacijoje, yra pabrėžiama jau mokslininkų Kotterio (1996) ir Burneso (2000) darbuose. Komunikacija apie pokytį turi būti tiksli, aiški ir atvira, nors praktikoje dažniausiai vadovai stengiasi nutylėti esminius faktus, siekdami sumažinti darbuotojų streso lygį ir parodyti, kad viskas yra kontroliuojama. Siekiant išvengti neigiamų emocijų, darbuotojams turi būti suteikta visa informacija apie poreikį keistis, pokyčio naudą organizacijai ir asmeniškai darbuotojui (Janulevičienė, 2013). Tik šiuo atveju darbuotojai gali suprasti poreikį inovacijoms organizacijoje.

Tai patvirtina ir Atkočiūnienės (2010) atliktas tyrimas dėl žinių vadybos įtakos tobulinant organizacijos kompetencijas, kuriuo nustatė, jog „žiniomis grįsti kompetencijų junginiai, integruoti į organizacijos produktus ir paslaugas, procesus ir veiklą, tampa matoma žinių valdymo veiklos erdve ir organizacijos sėkmingos veiklos garantu.“ Viliūnas (2006) savo atliktame tyrime, susijusiame su komunikacija organizacijos viduje, išskyrė dvi esmines problemas: pirmoji – tarpininkaujančio lygmens stoka (politinių sprendimų ir finansavimo šaltinių), mokslo įstaigų ir ekonominės bei socialinės aplinkos. Daugumoje pirmaujančių šalių šiame lygmenyje veikia įvairaus tipo fondai ir agentūros, iš kurių populiariausios – mokslinių tyrimų tarnybos ir technologinių bei inovacijų agentūros. Kitą esminę spragą pagal atlikto tyrimo rezultatus autorius išskiria šiuolaikinių žinių gamybos ir inovacijų teorijų trūkumą. Pastebima, kad Lietuvos mokslo valdymo sistemos trūkumai susiję ne su konkrečiais praktiniais sprendimais ar procedūromis, bet su konceptuali silpnumu. Galima sakyti, kad Lietuvos mokslo politikai labiausiai trūksta ne tik lėšų, bet ir teorijos, o galbūt lėšų trūksta būtent todėl, kad stinga argumentų kaip ir kodėl naudoti organizacinius pokyčius.

Anot Dukynaitės ir Ališausko (2012), nustatyta, kad organizacijų aukščiausio lygio vadovai ne visada vienareikšmiškai ir efektyviai dalyvauja strategijos komunikacijos procese. Strateginės lyderystės ir administracinio netoliaregiškumo silpnybės lemia, kad strateginiai dokumentai per mažai žinomi ir diskutuojami, o praktiką lemia ne strateginiai tikslai, o rezonansiniai įvykiai. Pastebima, jog

šiuolaikinėse organizacijose yra per daug sureikšminamos formalios kontrolės procedūros, kurios užgožia komunikaciją. Todėl, autorių teigimu, aktualu daugiau dėmesio skirti strategijos komunikacijai, vienareikšmiškam darbuotojų įtraukimui į organizacijos politiką bei kultūrą. Todėl, komunikacija yra svarbi tarp visų organizacijos darbuotojų lygmenų.

Taip pat pastebima, jog daugelis autorių pabrėžia, kad sėkmingą inovaciją organizacijoje sąlygoja šie pagrindiniai veiksniai: stiprūs, kompetentingi, gerbiantys darbuotojų emocinius išgyvenimus ir senąsias vertybes lyderiai, efektyvi komunikacija ir nuolat besimokantis personalas. Atliktų tyrimų rezultatai šiuo aspektu parodė, kad siekiant sėkmingo darbuotojų perėjimo iš vienos būklės į kitą naujų inovacijų pripažinimo, svarbu atsižvelgti į asmens psichologinį atsaką, elgseną, tai sukeliančias priežastis bei darbuotojų valdymą inovacijų diegimo metu, grindžiant tai laiko dimensija (Stravinskienė, Misiūnas, 2010). Vėl gi, tai patvirtina, jog darbuotojų išitraukimas į organizacijos pokyčius yra svertinis aspektas link inovacijų sėkmės.

Mokslinėje literatūroje taip pat nemažai yra analizuojama apie darbuotojų įsipareigojimų organizacijai lygį, kuris traktuojamas dažniausiai kaip viena iš pasipriešinimo pokyčių valdymui priežasčių. Atsižvelgiant į daugelio mokslininkų nuomones, galima daryti išvadą, jog bendrąja prasme pokyčiai gali teigiamai įtakoti tam tikrus darbuotojus, tačiau dažniau mokslinėje literatūroje nagrinėjama neigiama pasikeitimų organizacijoje įtaka darbuotojų atžvilgiu: net jei pokyčiai suteikia galimybę dirbti įdomesnę darbą ar gauti didesnę atlygį, darbuotojai baiminasi dėl ateities, kontrolės praradimo, nežinomybės ar kad neturės atitinkamų įgūdžių naujam darbui atlikti. Todėl, pasigendama atliktų tyrimų apie pokyčių valdymo organizacijose teigiamas savybes, kokia pokyčių valdymo nauda ir pan.

Tačiau, galima teigti, kad moksliniais tyrimais yra įrodyta, kad jeigu darbuotojų vertybės sutampa su organizacijos vertybėmis, tai didina emocinį įsipareigojimą organizacijai (Pačiolis, 2012). Andriulionienė (2012) pagal atliktą empirinį tyrimą savo darbe, nurodo, kad „didėjant bendradarbiavimo lygiui organizacijoje, didėja ir darbuotojų įsipareigojimas organizacijai. Kitaip sakant, efektyvi komunikacija, pagarbūs santykiai, savitarpio pagalba, pasitikėjimas ir kiti pozityvūs veiksniai, būdingi bendradarbiavimui daro teigiamą įtaką ir stiprina darbuotojų įsipareigojimą organizacijai”.

Daugelis autorių teigia, kad individo ir organizacijos santykių visumą formuoja daugelis elementų. Jei vertinti prognozuojamus organizacijos pokyčius, sietinus su užimtumu ir organizacijos prigimtimi bei neadekvačius organizacijos darbuotojų požiūrius, darbo etiką, motyvuojančius veiksnius ir vertybes, vienas reikšmingiausių individo ir organizacijos santykių valdymo elementas – organizacinio įsipareigojimo valdymas – yra svarbi modernaus žmogiškųjų išteklių valdymo tema (Kavaliauskienė, 2013).

Nustatant įsipareigojimą organizacijai stiprinančius organizacinius veiksnys, tyrimo rezultatai parodė, kad geriausiai vertinami veiksniai, veikiantys apklaustųjų darbuotojų įsipareigojimą organizacijai, yra: santykiai su bendradarbiais ir vadovu, vidinė komunikacija ir vadovavimas, įsitraukimas ir dalyvavimas organizacijos veikloje. Nustatyta, kad labiausiai darbuotojų įsipareigojimą silpnina skirtingai suprantamos vertybės, ribotos karjeros galimybės ir nepakankamas darbo įvertinimas ir darbo užmokestis. Pastarasis veiksnys šiuo požiūriu buvo žemiausiai vertinamas veiksnys tiriamoje organizacijoje (Kumpikaitė, Rupšienė, 2008).

Taip pat galima teigti, jog įvairiuose Valdymo Instituto tyrimuose fiksuojama neigiamas vadovų pasitenkinimas pasiektų pokyčių rezultatais: pasibaigus pokyčiams padidėja darbo krūvis, pailgėja darbo laikas, o tai turi įtakos ir darbuotojų lojalumo, moralės, motyvacijos ir darbo saugumo lygių sumažėjimui. Šios neigiamos reakcijos pokyčių metu vienaip ar kitaip įtakoja darbuotojų įsipareigojimą organizacijai, nes pokyčiai organizacijoje ne tik paliečia formaliąją (organizacijos strategiją, tikslus, struktūrą, technologijas, vadybą), bet ir neformaliąją puses (organizacijos kultūrą, politikas, vadovavimo stilių ir kt.) (Janulevičienė, 2013). Todėl, galima teigti, jog tiek darbuotojų įsitraukimas į organizacijos pokyčius, tiek tarpusavio komunikacija ar darbuotojų įsipareigojimas organizacijai yra bendra visuma, kurioje kiekvienas elementas priklauso nuo vienas kito.

Taigi, atlikus mokslininkų atliktų tyrimų analizę, galima teigti, kad pasipriešinimas pokyčių valdymui yra nauja tema, kuri šiomis dienomis yra ypatingai svarbi. Daugelis analizuotų tyrimų parodė, jog pokyčių valdymas yra jau analizuotas įvairiais spektrais, apimančiais nuo darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams organizacijoje iki tikslingos organizacijos strategijos sukūrimo, siekiant sėkmingai įgyvendinti inovacijas.

Tačiau, išanalizavus mokslininkų darbuose atliktų tyrimų išanalizuotas problemas, pastebima, jog jos nekinta ir išlieka panašios. Dažniausiai mokslininkai savo atliktuose tyrimuose akcentuoja, jog pasipriešinimą pokyčiams lemia inovacijų organizacijose žinių stoka, darbuotojų neįsitraukimu į inovacijų procesą bei vidinės organizacijos sąlygos. Todėl, organizacijoms vis labiau tampa aktualu tinkamai įgyvendinti strategines iniciatyvas, išlaikyti įsipareigojusius darbuotojus. Iš to kyla ir baigiamojo darbo probleminis klausimas – kaip pakeisti darbuotojų įsitraukimą į organizaciją, jog jie nesipriešintų pokyčių valdymui?

2. PASIPRIEŠINIMO POKYČIAMS VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI

2.1 Pasipriešinimas pokyčių valdymui samprata bei jį lemiantys veiksniai

Pokyčių teorijos šalininkai tikina, kad valdymo struktūrų ir sistemų akcentavimas, ypač jei tai diegiama iš viršaus, neatves prie esminių permainų. Išimtį gali sudaryti pačių darbuotojų nustatytos ir sumodeliuotos struktūros ir sistemos padalinių lygmenyje. Taigi organizacinės kultūros permainos įmonėje reikalauja iš vadovybės tokio žmonių emocinio įsitraukimo, kad valdymo struktūrų ir sistemų pertvarka nesulauktų pasipriešinimo. Todėl, pasipriešinimas pokyčiams dažnai yra minimas, kaip viena pagrindinių kliūčių sėkmingam pokyčiui įgyvendinti.

Mokslinėje literatūroje nėra nusistovėjusio ir visuotinai pripažinto pasipriešinimo pokyčiams apibrėžimo, tačiau daugumoje tyrimų jis įvardijamas labai panašiomis sąvokomis (žr. 1 lentelė).

1 lentelė. Pasipriešinimo pokyčių valdymui apibrėžimai

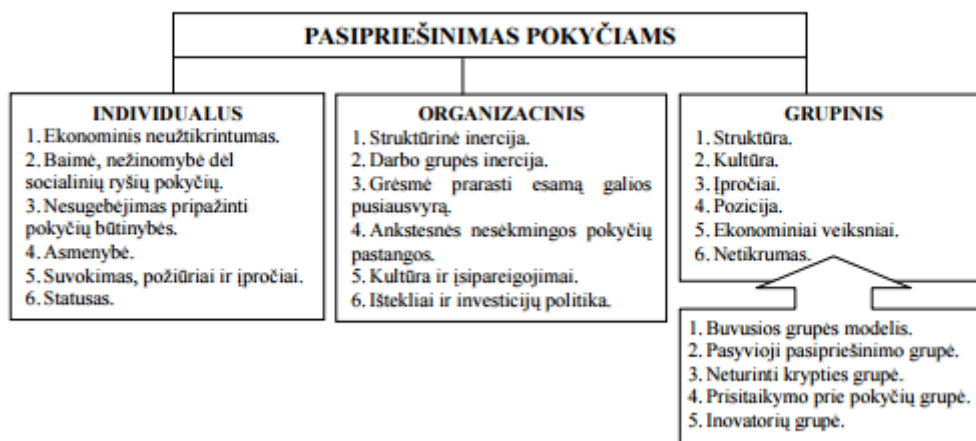
Autorius, metai	Pasipriešinimo pokyčių valdymui samprata
Pikurnaitė, 2005	Tai tikslingas poveikis, organizuojant žmonių kolektyvą, koordinuojant jų veiklą ir siekiant organizacijos užsibrėžtų tikslų.
Zakarevičius, 2006	Tai pokyčių numatymas, jų galimų neigiamų pasekmių eliminavimas bei teigiamų privalumų naudojimas.
Stravinskienė, Misiūnas, 2010	Tai jėga, kuri lėtina arba visiškai stabdo darbuotojų keitimąsi.
Grybienė, Šimbelis, 2010	Tai pagrindinė sėkmingo ir efektyvaus pokyčių įgyvendinimo kliūtis.
Videikienė, Šimanskienė, 2014	Tai elgesys, kuriuo siekiama išlaikyti organizacijos <i>status quo</i> arba kaip tam tikras atsakas, reakcija į pokyčius. Dažniausiai jis asocijuojasi su negatyviu darbuotojų požiūriu ar neproduktyviu jų elgesiu.
Robbins, 2003	Tai procesas, kurio metu žmogaus elgesys sąmoningai keičiasi, kai organizacijos tikslai orientuoti į tam tikras permainas.
Rothwell ir kt., 2009	Tai procesas, kuris padeda individams, grupėms ir organizacijoms pasikeisti.
Lunenburg, 2010	Tai jėgų kaita, būdinga žmogaus elgesiui, kai jis nepriima naujų būdų veiklos rezultatyvumui gerinti.
Hurn, 2012	Tai planuotas tikslas pakeisti organizacijos dabartinę padėtį į norimą kryptį, atsakant į naujus iššūkius ir galimybes. Jis apima naujos vizijos suprojektavimą, plataus masto konsultacijas su visų lygmenų darbuotojais, pasipriešinimo pokyčiams įveikimą.
Boohene, Williams, 2012	Tai procesas, kurio metu kyla kliūtys, trukdančios organizacijos plėtimąsi, augimą ir sukeliančios neigiamas pasekmes.

Pastaba: sudaryta darbo autoriaus.

Iš 1 lentelėje pateiktų pasipriešinimo pokyčių valdymui apibrėžimų matyti, kad autoriai iš tiesų nepateikia vieningo apibrėžimo. Tai patvirtina ir tai, kad, pavyzdžiui, Pikurnaitė (2005) pažymi poveikį, Zakarevičius (2006), Grybienė, Šimbelis (2010), Videikienė, Šimanskienė (2014), Stravinskienė, Misiūnas (2010), Lunenburg (2010) bei Hurn (2012) akcentuoja žmogaus elgesio reakciją į pokyčius. Kaip matyti iš 1 lentelės, tokie autoriai kaip Robbins (2003), Rothwell ir kt. (2009), Boohene, Williams (2012) apibūdindami pasipriešinimą pokyčių valdymui aprašo tai, kaip procesą. Tai rodo, kad pasipriešinimas pokyčių valdymui yra sudėtingas reiškinys, kurio vienintelio

teisingo ir visaapimančio paaiškinimo dar nerasta, ir visi pasipriešinimai pokyčiui valdymui priklauso nuo darbuotojų elgesio. Todėl, galima teigti, kad pasipriešinimas pokyčiui valdymui apima procesą, kuris sužadina darbuotojų elgesį, siekiant organizacijoje įgyvendinti naujoves, kurios galbūt padėtų pasiekti geresnių veiklos rezultatų.

Vadybos literatūros analizė taip pat rodo, jog autoriai siekia paaiškinti veiksnius, kurie lemia darbuotojų pasipriešinimą pokyčių valdymui. Videikienė, Šimanskienė (2014) pasipriešinimo pokyčiams veiksnius skirsto į tris kategorijas: individualius, organizacinius ir grupinius (žr. 1 pav.).



1 pav. Pasipriešinimo pokyčiams veiksnių grupės (Videikienė, Šimanskienė, 2014).

Iš 1 paveikslo matyti, kad verslo organizacijos vadovai turi išsiaiškinti tiek individualius, tiek organizacinius, tiek grupinius pasipriešinimą pokyčių valdymui veiksnius. Videikienė, Šimanskienė (2014) pažymi, jog į organizacinius veiksnius yra įtraukiamos tokios kliūtys: struktūrinė inercija ar jau ankstesnės nesėkmingos organizacijos pastangos įgyvendinti pokyčius, net kitų organizacijų nesėkmingi pavyzdžiai. Be to, siekiant išsiaiškinti pasipriešinimo pokyčių valdymą lemiančius veiksnius ir pobūdį, būtina atsižvelgti ir į organizacijoje esančios grupės ar grupių požiūrį į pokyčius (Videikienė, Šimanskienė, 2014). Mokslininkai pabrėžia, jog galima išskirti penkias pagrindines grupes, kurių kiekviena į pokyčius reaguoja skirtingai:

- 1) buvusios grupės modelis – visiškai nemato pokyčių būtinybės;
- 2) pasyvioji pasipriešinimo grupė – mato kaitos raišką, tačiau tik pasyviai laukia ir tikisi, kad krizė praeis savaime;
- 3) neturinti krypties grupė – pripažįsta pokyčių būtinybę, tačiau neturi konkrečios veiklos krypties;
- 4) pristatymo prie pokyčių grupė – ne jie kontroliuoja pokyčius, o pokyčiai juos;
- 5) iniciatorių grupė – pati mažiausia grupė, įgyvendina naujas idėjas net būdami patenkinti savo padėtimi, jie panaudoja savo sugebėjimus, įgūdžius, intuiciją tam, kad vyktų realus progresas. Atsižvelgiant į tai, kokios grupės dominuoja konkrečioje organizacijoje, skirsis ir darbuotojų reakciją į pokyčius bei pasipriešinimo jiems formos ir intensyvumas (Videikienė, Šimanskienė, 2014).

2 lentelė. Pasipriešinimo pokyčiams veiksniai skirtingų autorių požiūriu

Autorius, metai	Veiksniai	Veiksnių apibūdinimas
Išoraitė, 2012	1) Aplinkos įvertinimas.	Visos organizacijos dalys turi nuolat vertinti aplinką ir konkurencinę padėtį.
	2) Vadovavimas pokyčiams	Pokyčių negalima palikti savieigai, jiems būtina vadovauti. Vadovavimo lygį organizacijoje įvertinti galima tik siejant su konkrečiomis aplinkybėmis. Nėra „universaliai gerų vadovų“, nes vadovus visuomet riboja konkreti situacija, strateginių ir operacinių pokyčių jungimas. Pokyčiai yra sėkmingai įgyvendinami, kai jie paremti operatyvinėmis priemonėmis ir veiksmais
	3) Žmonių išteklių strateginis valdymas	žmonių ištekliai kaip aktyvai ir pasyvai. Šie ištekliai apima ne tik žmones, bet ir visos organizacijos žinias, įgūdžius ir pažiūras. Svarbu tai, kad kai kurie žmonės sugeba valdyti geriau už kitus: tai sugebėjimas, kuris įgyjamas per ilgą laiką ir reikalaujantis nuolatinio mokymosi
	4) Pokyčių valdymo darna	Tai sudėtingiausias iš visų veiksnių, nes jis jungia visus kitus nurodytus veiksnius į bendrą visumą. Tai leidžia išplėtoti subalansuotą požiūrį į organizacijos pokyčius, kuris yra gana efektyvus, kad padėtų sėkmingai prisitaikyti prie išorinių pokyčių. Pokyčių valdymo sėkmės veiksniai padeda suprasti kaip darnią visumą: vadovavimas pokyčiams, nuolatinis aplinkos vertinimas, strateginių ir operacinių pokyčių jungimas, žmonių išteklių strateginis valdymas
Melnikas, Jakubavičius, Stradas, 2000	1) Ekonominiai veiksniai	Sudarant inovacinės veiklos planą būtina įvertinti ne tik pačios įmonės ekonominę padėtį, bet ir vidinę valstybės bei tarptautinę padėtį, nepriklausomai nuo to, ar jos tiesiogiai ar netiesiogiai daro įtaką inovacinei veiklai.
	2) Su firma susiję veiksniai	Nuo vidinių organizacijos taisyklių, nusistovėjusių požiūrių gali būti neigiamai reaguojama į bet kokius pokyčius.
	3) Intelektinės nuosavybės teisė	Turi teikti apčiuopiamą naudą iš karto, kaip tik yra įgyvendinami pokyčiai.
	4) Galimybė lengvai kopijuoti (plagijuoti)	Tai leidžia laisviau naudotis naujomis tendencijomis.
	5) Klientų reakcija	Svarbiausia, jog organizacija efektingai vystytusi – teigiamas klientų požiūris.
	6) Netikrumas dėl inovacijų nustatymo laiko	Tai gali sukelti neigiamas pasekmes, nes darbuotojai kartais yra linkę priimti pokyčius čia ir dabar.
	7) Techninių galimybių trūkumas	Jeigu organizacijose trūksta įvairių įrengimų, kurie palengvintų darbą – darbuotojai linkę labiau teigiamai žiūrėti į naujoves, siekiant modernizuoti savo darbo vietą.

Šaltinis: sudatyta darbo autorės pagal Išoraitė (2012) ir Melnikas, Jakubavičius, Stradas (2000).

Iš 2 lentelės matyti, kad pagal Melniko, Jakubavičiaus, Strado (2000) ir Išoraitės (2012) pateiktą veiksmų sąrašą, galima teigti, kad jis nėra išsamus ir pakankamai objektyvus.

Štai, Staniulienė (2006) teigia, jog egzistuoja šeši pagrindiniai veiksniai:

- 1) netikrumas dėl išlikimo darbe ir savo materialinės padėties;
- 2) padėties darbo grupėje kitimas;
- 3) vadovų ir pavaldinių tarpusavio santykių pokyčiai;
- 4) sunkumai taikantis prie naujų sąlygų;
- 5) organizacijos nariai nenori keisti nusistovėjusio gyvenimo, darbo būdo;
- 6) skiriasi keitimo koncepcijos, diegiami pakeitimai daliai darbuotojų yra nepriimtini.

Anot autorės, šios priežastys lemia atliekamų darbų efektyvumą. Nepasitenkinimas permainingomis susijęs su pravaikštomis, didele personalo kaita, streikais bei nekokybiška produkcija. Objektyvių pokyčių svarba organizacijos gyvensenai ypač reikšminga. Norint sėkmingai reaguoti į šiuos pokyčius, jais pasinaudoti gerinant organizacijos veiklą, būtina suvokti jų atsiradimo priežastis (Išoraitė, 2012). Anot, Išoraitės (2012) pasipriešinimą pokyčiams lemia įvairūs veiksniai, kurias visoms organizacijoms galima priskirti bendras, tai yra:

- 1) Aplinka;
- 2) Verslo santykiai;
- 3) Technologija;
- 4) Nauji darbuotojai, ypatingai naujas vadovas.

Metodinėje literatūroje taip pat yra teigiama, kad šiandien vis daugiau organizacijų susiduria su dinamiška ir kintančia aplinka, prie kurios reikia prisitaikyti, tačiau Robbins (2003) išskiria pagrindinius šešis pasipriešinimo pokyčiams veiksnius (žr. 3 lentelė).

3 lentelė. Pasipriešinimo pokyčiams jėgos

Pasipriešinimo pokyčiams jėga	Pasipriešinimo pokyčiams pavyzdžiai
Darbo jėgos prigimtis	Didesnė kultūrinė įvairovė; daugiau specialistų; daug naujų narių, neturinčių reikiamų įgūdžių.
Technologija	Procesų pertvarkymo programos.
Ekonominiai sukrėtimai	Naftos kainų pokyčiai; kompanijų akcijų kainos kilimas ir kritimas; valiutos vertės mažėjimas.
Konkurencija	Pasauliniai konkurentai; susiliejimai ir susijungimai; e. komercijos plėtra.
Socialinės tendencijos	Interneto pokalbių svetainės; sustiprėjęs domėjimasis.
Pasaulinė politika	Atsivėrusios Kinijos rinkos; terorizmas ir pan.

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal S. P. Robbins (2003).

Iš 3 lentelės matyti, kad autorius išskiria panašius veiksnius kaip ir Melnikas, Jakubavičius, Stradas (2000). Jie analizuodami pasipriešinimą pokyčiams lemiančius veiksnius akcentuoja labiau išorines aplinkybes nei egzistuojančias organizacijos viduje.

Apibendrinant galima teigti, kad nėra vadybos literatūroje suformuoto vieningo apibrėžimo pasipriešinimo pokyčių valdymui, tačiau bendrąja prasme jį galima įvardinti kaip procesą, kurio metu siekiama pakeisti darbuotojų elgesį. Analizuojant vadybinėje literatūroje išskiriamus veiksnius, lemiančius pokyčių pasipriešinimą, galima teigti, kad nėra nustatyta vieningo veiksnių sąrašo, kuriame būtų aiškiai ir tikslingai jie visi pateikiami. Vieni autoriai, pavyzdžiui, Videikinė, Šimanskienė (2014), juos apibūdina labai išsamiai, o kiti – mažiau. Pavyzdžiui, Išoraitė (2012), visus šiuos veiksnius sieja su strateginiais pokyčiais, o Robbins (2003) bei Melnikas, Jakubavičius, Stradas (2000) su išoriniais, kurie priklauso nuo ekonominės aplinkos veiksnių. Tačiau galima teigti, kad pagrindiniais veiksniais, darančiais įtaką pasipriešinimo pokyčiams galima laikyti: ekonominius, žmogiškuosius išteklius, technologines naujoves, darbuotojų asmenybes, jų įpročius ir pan.

2.2. Pasipriešinimo pokyčių procesas

Analizuojant pasipriešinimo pokyčių sampratą, nustatyta, jog daugelis autorių šią koncepciją sieja su procesu, todėl reikalinga išanalizuoti kokie vadybinėje literatūroje dažniausiai pasitaiko pasipriešinimo pokyčių valdymui procesai.

Štai, Staniulienė (2006) cituojant K. Lewino modelius, pasipriešinimo pokyčių valdymui procesą sieja su trijų žingsnių pokyčio proceso modeliu, kuris tinka ir individams, ir grupėms, ir visoms organizacijoms. Šiam procesui priklauso:

- 1) „Atšildymas“ – toks pokyčio poreikio išryškėjimas, kad individas ar organizacija galėtų lengvai pamatyti ir priimti pokytį kaip būtinybę;
- 2) Keitimas – naujų požiūrių, vertybių ir elgsenos atradimas padedant kvalifikuotam „pokyčio agentui“, vadovaujančiam šio proceso metu pavieniems asmenims, grupėms ar visai organizacijai. Organizacijos nariai, suvokę pokyčių naudingumą veiklai, prisitaikys prie „pokyčio agento“ vertybių, požiūrio ir elgsenos bei priims juos;
- 3) „Iššaldymas“ – naujo elgsenos modelio pavertimas norma, remiantis sustiprinimo ir rėmimo mechanizmais.

Mokslinėje literatūroje taip pat teigiama, kad egzistuoja trys pasipriešinimo pokyčiams pakopos, kurios tarpusavyje yra susietos su trimis svarbiausiomis pokyčių formomis ir su trimis formomis, kurios apibūdina susijusių žmonių kategorijas (žr. 4 lentelė).

4 lentelė. Pasipriešinimo pokyčių valdymui proceso pakopos

1. Organizacinio identiškumo pasikeitimas	2. Perėjimo ir koordinavimo problemos keičiantis organizacijos gyvavimo ciklo fazėms	3. Organizacijos politinių aspektų kontrolės pokyčiai
Pradėjus įgyvendinti naują imama keisti organizacijos identitetą. Žmonių grupė – pokyčių strategai (vadovai) – užtikrina organizacijos identiškumo kaitą, kad būtų prisitaikoma prie naujų aplinkybių.	Toliau įgyvendinant naujoves, žmonių grupė – pokyčių įgyvendintojai – tiesiogiai prisideda prie organizacijos gyvavimo ciklo fazių, kurios gali sukelti krizes.	Toliau įgyvendinant proceso eigą gali prireikti perskirstyti politines galias, privilegijas, kai kurie asmenys gali netekti įgaliojimų ar juos gauti, kuo yra susirūpinusi žmonių grupė – pokyčių recipientai.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus pagal Išoraitė (2012).

Taigi, iš 4 lentelės matyti, kad pirmas proceso etapas yra organizacijos identiškumo pasikeitimas. Keičiantis aplinkai, keičiasi ir pati organizacija. Pavyzdžiui, organizacija gali reaguoti į valstybės valdžios ir valdymo politinėje sistemoje pokyčius. Tikėtina, kad tokie pokyčiai yra lėti, išskyrus atvejus, kai įvyksta esminiai aplinkos pokyčiai, pavyzdžiui, pasikeitus politinei padėčiai po naujų parlamento rinkimų (Išoraitė, 2012). Antrasis proceso etapas - perėjimo ir koordinavimo problemos keičiantis organizacijos gyvavimo ciklo fazėms. Plečiantis ir ilgiau gyvuojant organizacijai, keičiasi organizacijos vidaus santykiai ir ryšiai. Pavyzdžiui, pokyčių, susijusių su naujo skyriaus kūrimu. Su šia pokyčių forma susijusi žmonių kategorija yra vadinama pokyčių įgyvendintojais (Išoraitė, 2012). Trečiasis proceso etapas - organizacijos politinių aspektų kontrolės pokyčiai. Individai ir grupės gali tarpusavyje konkuruoti, kad įgytų didesnės galios darant sprendimus arba dėl privilegijų. Priklausomai nuo individų ir jų grupių spaudimo gali būti padaryta menkų arba esminių poslinkių įgaliojimų, privilegijų ir kt. srityse. Su šia pokyčių forma susijusių žmonių kategorija vadinama pokyčių recipientais (Išoraitė, 2012). Taigi, svarbu sistemingai įgyvendinti kiekvieną proceso etapą, kad kiltų kuo mažesnis pasipriešinimo pokyčiams lygis. Taip pat pastebima, kad organizacijos pokyčiai iš esmės gali pakeisti organizacijos strategijas.

Taip pat, analizuojant pasipriešinimo pokyčių valdymui proceso modelį, pastebima, jog daugelis mokslininkų savo darbuose naudoja K. Lewino trijų žingsnių pokyčių proceso modelį, kuris vėliau patikslintas Edgardo H. Scheino ir kitų. Vanagas (2007) šį K. Lewino plačiai taikomą proceso modelį apibūdina taip:

1) 1 fazė: kai individas arba grupė pajunta poreikį dirbti kitaip. Apie pokyčių būtinumą kalba problemos, su kuriomis susiduriama. Vyksta diskusijos apie pokyčius, kuriuos reikėtų įgyvendinti, kad būtų išspręstos problemos;

2) 2 fazė: kai imamas keisti individų elgesys arba organizacinis procesas. Pavyzdžiui, darbuotojai mokami dirbti kompiuteriu, tad rankraštinių dokumentavimą reikalaujama pakeisti kompiuteriniu. Šie pokyčiai diegiami, įtikinus personalą, kad nauja sistema duos geresnius rezultatus;

3) 3 fazė: vadinama „iššaldymu“, kai labiausiai pokyčių veikiami darbuotojai priima pokyčius kaip naują būseną.

Taigi, vadovaujantis šiomis trimis fazėmis, teigiama, kad tai lemia organizacijų ir įstaigų reakciją į aplinkybių pasikeitimą jų aplinkoje (Vanagas, 2007). Galima teigti, kad šios trys proceso fazės siejasi su prieš tai pateiktomis Išoraitės (2012) proceso eigomis.

Vadybinėje literatūroje taip pat pateikiama pasipriešinimo pokyčių valdymui proceso modelis, kuris sistemingai apibūdina skirtingus žingsnius ir sukuria reikšmingą konstrukciją įvairiems emociniams ir realiems įvykiams (Europos Komisija¹, 2011). Šis proceso modelis apima tris etapus:

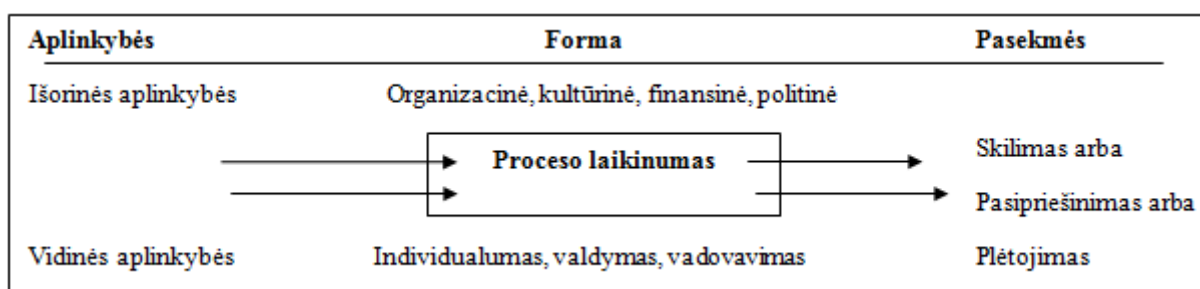
1) Identifikuoti savo pašaukimą. Siekiant įdiegti naują reikalingą nustatyti tiek vadovų, tiek darbuotojų bendrus pomėgius, stiprybes, poreikius ar norus;

2) Vystyti ir sekti savo viziją. Šiame etape reikalinga sudaryti profesinės veiklos planą, kuriame būtų pateikta darbuotojų sugebėjimai ir įgūdžiai;

3) Tyrinėti nišas ir skatinti save. Šiame procese vyksta profesinės veiklos pokyčių diegimas.

Pagal šį planą proceso pabaigoje yra žingsnis, kai reikia imtis konkrečių veiksmų, kai reikia vykdyti visas užduotis. Tai labai svarbi fazė, nes reikalinga palaikyti ir prižiūrėti veiksmus, kad pasipriešinimo pokyčiams valdymo procesas vyktų sklandžiai, efektyviai, paprastai ir sėkmingai (Europos Komisija, 2011)². Todėl, šis proceso modelis, taip pat yra labai naudingas kaip vadovas organizacijoms, nes jame naudingų patarimų, kaip valdyti ir pripažinti efektyvumą pokyčiams.

Štai, mokslininkai Buchanan, Fitzgerald, Ketley, Gollop, Louise Jones, Saint Lamont, Neath, Whitby (2005) teigia, kad vystant įvairius veiksnius, svarbu atkreipti dėmesį į jau organizacijoje egzistuojantį procesų modelį, susijusį su pokyčių valdymu. Lyginant procesus, parodo organizacijos pasipriešinimo pokyčiams valdymo lygį, ir sąveiką vienas su kitu. Todėl, autorių nuomone, reikalinga kiekvienoje organizacijoje naudoti 2 paveiksle pateiktą proceso modelį (žr. 2 pav.).



2 pav. Pasipriešinimo pokyčių valdymui proceso modelis

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus pagal D. Buchanan, L. Fitzgerald, D. Ketley, R. Gollop, J. Louise Jones, S. Saint Lamont, A. Neath, E. Whitby (2005).

¹ 2011 m. buvo parengtas Leonardo Da Vinci 2008-2010 naujovių perkėlimo projektas Nr. DE/08/LLP-LdV/TOI/147138/2008-1-DE2-LEO05-00176, kurį rėmė Europos Komisija.

²Žr. 1 išnašą.

Iš 2 paveikslo matyti, kad visame procese išlieka esminiai trys aspektai, t. y. aplinkybės, forma, pasekmės. Todėl, siekiant išlaikyti pasipriešinimą pokyčių valdymui, reikalinga nustatyti ar pakeitimas yra organizaciniai esminis ir ar yra suinteresuoti tuo darbuotojai. Kaip matyti iš 2 paveikslo, pats procesas yra laikinas ir reikalaujantis daug papildomo laiko. Tačiau, nepaisant šių aspektų, autoriai pabrėžė, jog aplinkybės, sąveiką ir santykiai veiksnių, kurie lemia pasipriešinimą pokyčiams, skirsis pagal kiekvienos organizacijos pobūdį. Todėl, galima teigti, jog naudojant šį procesą, reikalinga žinios apie pačią organizaciją ir jos vidines bei išorines aplinkybes.

Taigi, išanalizavus tiek mokslinėje, tiek vadybinėje literatūroje pateikiamus pasipriešinimo pokyčių procesų valdymo modelius, galima daryti išvadą, kad visi jie turi tam tikrų tarpusavio sąsajų, ypač jeigu analizuojant mokslininkai vadovavosi K. Lewino proceso modeliu. Taip pat galima teigti, kad analizuotuose procesuose dažniausiai yra akcentuojama skirtingi elementai. Taigi, galima daryti išvadą, jog pasipriešinimo pokyčių valdymo procesą lemia daugelis įvairiausių veiksnių, kuriuos, naudojant vieną iš analizuotų proceso modelių, reikalinga išsamiai išanalizuoti kiekvienoje organizacijoje, nes naujovės įdiegimo pasekmės taip pat priklauso ir nuo to, kuriame organizacijos lygyje labiausiai priešinas darbuotojai.

2.3. Pasipriešinimo pokyčiams įgyvendinimo barjerai

Literatūroje labai dažnas reiškinys su kuriuo dažnai susiduriame šiuolaikinėse organizacijose – pasipriešinimas pokyčiams. Jų priežastys gali būti labai įvairios. Visų pirma pokyčiai dažnai yra suvokiami kaip gresiantys tam tikriems darbuotojo interesams organizacijoje (Stankūnas, 2010). Anot Stankūno (2010), kartais organizacijos darbuotojai, skirtingai suvokdami pokyčio priežastis ir pasekmes nepritaria pokyčio idėjai manydami, kad tai nieko neduos arba pritaria idėjai, bet nepritaria pokyčio metodams. Netgi tada, kai pokyčiams iš esmės yra pritariama, organizacijoje paprastai kyla daug įvairiausių emocijų susijusių su pasikeitimais – ar po to, kai pokyčiai bus įgyvendinti ar keisis vadovybė, kas vadovaus, ar darbo komanda liks tokia pat, ar bus priimti nauji žmonės, o gal kas nors bus atleistas, ar bus galima bendrauti su žmonėmis su kuriais geriausia sekasi dirbti ir norisi daugiau bendrauti, ar keisis kompensavimo už darbą sistema ir pagaliau, ar aš pajėgsiu išmokti tai, ko pageidauja vadovybė? Todėl, galima teigti, kad kiekvienoje organizacijoje pasipriešinimas pokyčiams priklauso nuo darbuotojų nuostatų ir suvokimo. Stankūnas (2010) darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams klasifikuoja į keturias grupes:

- 1) **Priėmimas.** Išraiška darbuotojo elgesyje: entuziazmas;
- 2) **Abejingumas.** Išraiška elgesyje: Apatija ar intereso dirbti praradimas. Darymas tik to, kas nurodyta;
- 3) **Pasyvus pasipriešinimas.** Išraiška elgesyje: Naujų dalykų nesimokymas. Tylus protestavimas. Protestas įtraukiant bendradarbius. Darbas tik formaliai laikantis naujai įvestų

reikalavimų ir taisyklių. Darymas kiek galima mažiau. Sąmoningai lėtas pokyčių įgyvendinimas savo atliekamose darbo procedūrose. Asmenins užsidarymas, pasitraukimas;

4) **Aktyvus pasipriešinimas.** Išraiška elgesyje: Sąmoningas klaidų ar žalos organizacijai darymas, siekiant parodyti, kad pokyčiai yra nenaudingi ir nereikalingi. Apgalvotas sabotžas.

Iš šių pateiktų nuostatų galima daryti išvadą, kad nuo darbuotojų elgesio organizacijos viduje, priklauso pasipriešinimo pokyčių valdymui lygis. Tačiau, pastebima, jog Stankūnas (2010) savo tyrime pasipriešinimo pokyčiams priežastis apibūdina labai siaurai ir akcentuoja tik vidines organizacijos aplinkybes. Todėl, reikalinga išskirti pagrindines priežastis, dėl kurių organizacijose dažniausiai susiduriama dėl pasipriešinimo pokyčių valdymui.

Tačiau, Zakarevičius (2006), visas šias keturias formas išskiria plačiau, jas klasifikuodamas į vidines ir išorines pasipriešinimo pokyčiams priežastis. Prie pagrindinių išorinių priežasčių autorius išskiria:

1) nauji mokslo atradimai, iš esmės keičiantys produktų ir paslaugų gamyboje naudojamas medžiagas, įrenginius, aparatūrą, įrangą, technologinius procesus, informacijos panaudojimo galimybes ir pan.;

2) globalūs pasikeitimai visuomeniniuose pasaulio vystymosi procesuose, keičiantys socialinius, politinius santykius tarp valstybių, politinių aljansų, tarptautinių organizacijų;

3) neprognozuojami kitų organizacijų ekonominės ir vadybinės veiklos veiksmi, keičiantys produktų, kapitalo, darbo rinkų struktūras, pardavimo kanalų sistemas ir pan.;

4) ekonomikos globalizavimo ir internacionalizavimo procesai, keičiantys produktų ir paslaugų gamybos organizavimo principus, rinkodaros sistemas, finansinius santykius ir pan.

Pagrindines vidines priežastis Zakarevičius (2006) išskiria:

1) organizacijos personalo kokybinis augimas, suponuotas naujų žinių įsisavinimo, bendrojo visuomenės išsivystymo lygio didėjimo, socialinių, politinių ir kultūrinių pasikeitimų ir pan. Šis kokybinis augimas keičia darbuotojų vertybines orientacijas, jų lūkesčius, sampratą apie organizacijos tikslus ir uždavinius, jos misiją bei galimybes;

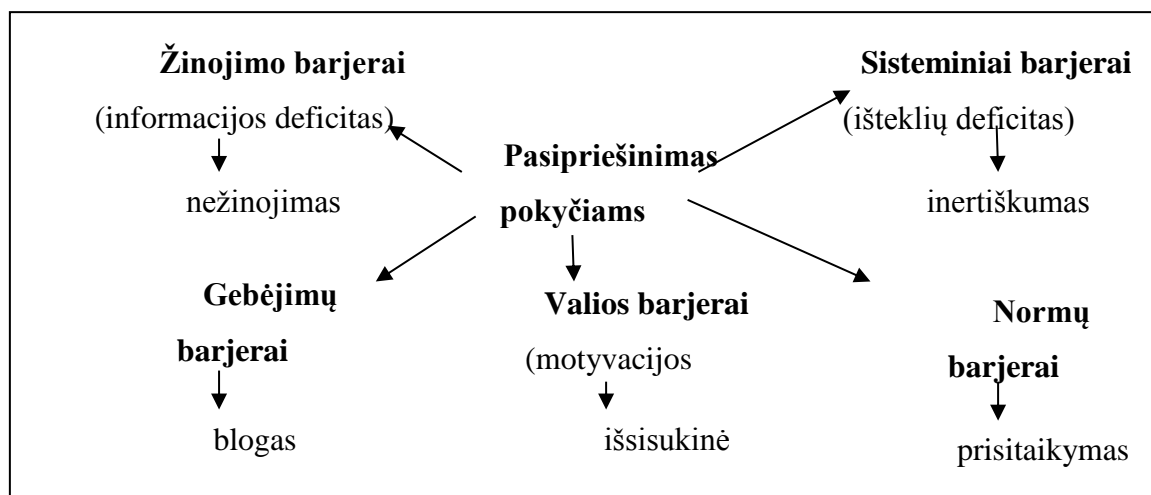
2) organizacijos kiekybinis plėtimasis dėl objektyvaus gaminamų produktų ar paslaugų paklausos didėjimo, naujų realizavimo rinkų atsiradimo. Ši plėtra sukelia objektyvius struktūrų, funkcijų ir procesų pasikeitimus;

3) organizacijos išsigimimas (revitalizacija) dėl organizacijos technologinių, organizacinių, vadybos, motyvacinių sistemų stagnacijos, jų objektyvaus keitimosi būtinumo. Revitalizacijos atveju organizacijoje įgyvendinti pakeitimus ir ją atgaivinti pavyksta ne visuomet.

Vertinant Zakarevičiaus (2006) apibūdinamas pasipriešinimo pokyčių valdymui vidines ir išorines priežastis, akivaizdu, kad išorinės ir vidinės pokyčių aplinkybės lemia organizacijos

pasikeitimus, be to reakcija į pokyčius yra gana sudėtingas procesas. Tačiau, norint įveikti pasipriešinimą pokyčiams šis procesas yra privalomas organizacijų veikloje.

Taip pat vadybinėje literatūroje teigiama, kad darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams pasireiškia skirtingai, todėl diegiant pokyčius, pasak Grybienė, Šimbelio (2010), ypač reikalingas vadovų sugebėjimas įžvelgti tai, kas slypi už atitinkamo darbuotojo elgesio, ir suprasti tikrąsias priešinosi priežastis. Todėl, autoriai teigia, kad pasipriešinimą pokyčiams skatina šie pagrindiniai barjerai (priežastys): žinių, gebėjimų, valios ir normų barjerai, taip pat sisteminiai barjerai (žr. 3 pav.).

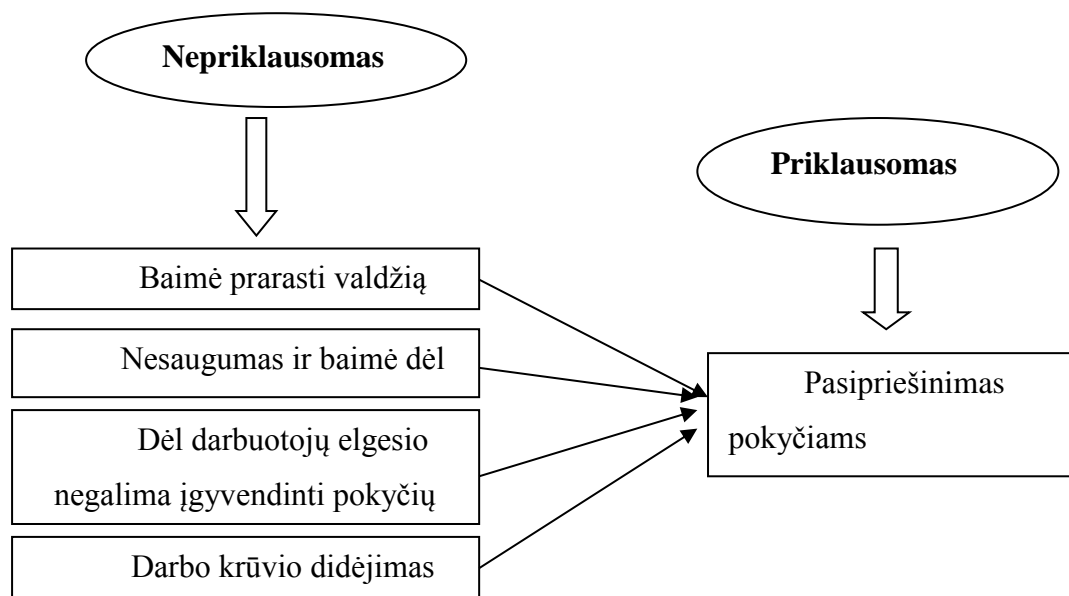


3 pav. Pasipriešinimo pokyčiams barjerai (Grybienė; Šimbelis, 2012)

Kaip matyti iš 3 paveikslo, pirmoji priežastis yra žinių barjerai. Žinių barjerai atspindi informacijos, procedūrų, asmenų ir kitą „nepažinimą“ dėl darbo, ypač ketinimų keistis. Antroji yra – gebėjimų barjerai. Gebėjimų barjerai apibūdina „negebėjimą“, kai trūksta gebėjimų ir pasirengimo formuoti pokyčius. Kasdieniniame darbe toks gebėjimų deficitas kyla dėl kvalifikacijos stokos, todėl vykstant pokyčių procesams nesugebantys veikti darbuotojai turi būti tikslingai ugdomi vykdyti naujus uždavinius. Trečioji priežastis yra valios barjerai. Valios barjerai pažymi „nenorą“: žmogaus specifinis elgesys stipriai priklauso nuo jo motyvacijos ir elgesio tikslų. Vykstant kaitos procesams elgesį ir nuostatas galima modifikuoti keičiant vertybines nuostatas arba taikant tinkamas paskatas. Normų barjerai pažymi „neprivalėjimą“: kiekvienoje organizacijoje egzistuoja tam tikros savaime suprantamos normos, kurios lemia darbuotojų veiklą arba galimybes. Dažnai dėl to ne iki galo išnaudojamas darbuotojų potencialas (atsiranda atsiskleidimo deficitas). Normas ypač stipriai diegia ir įtvirtina įtikinamai veikiantys vadovai, todėl pokyčiai reikalauja naujoviškos vadovavimo sampratos. Ketvirtoji priežastis, kaip matyti iš 5 paveikslo, yra sisteminiai barjerai. Sisteminiai barjerai pažymi išteklių deficitą ir egzistuoja tuomet, kai pavieniai asmenys arba ištisos jų grupės dėl tokių išteklių, kaip pinigai, patalpos arba disponuojamas laikas trūkumo negali siekti ir įgyvendinti numatomų tikslų. Tokios situacinės kaitos procesų aplinkybės yra ypač svarbios, nes pokyčiams būtina papildoma motyvacija ir padidintos su darbu susijusios pastangos, kurios, nesuformavus tinkamų išteklių, gali

būti labai greitai prarastos (Grybienė, Šimbelis, 2012). Pasak Grybienės ir Šimbelio (2012) pirmieji trys barjerai, sukeltys pasipriešinimą pokyčiams, yra priskiriami žmogiškiems veiksniams, sisteminiai barjerai – institucinėms kategorijoms, galiausiai normų barjerai pažymi ir žmogiškuosius veiksnius ir institucines sąlygas. Visi šie barjerai nėra vienas nuo kito priklausomi, bet vienas kitam daro įtaką ir vienas kitą stiprina (Thom, Ritz, 2004).

Panašias priežastis, kaip ir aukščiau pateikti autoriai, išskiria Berbaoui (2012). Autorius pateikia pasipriešinimo pokyčiams priežastis, kurios organizacijoje priklauso viena nuo kitos, tačiau priešingai nei Zakarevičius (2006) yra akcentuojama tik vidinių organizacijos aplinkybių priežastys (žr. 4 pav.).



4 pav. Pasipriešinimo pokyčiams organizacijos viduje priežastys

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus pagal K. Berbaoui (2012).

Iš 4 paveikslą matyti, kad organizacijos viduje pasipriešinimą pokyčiams sukelia keturios pagrindinės priežastys. Todėl, galima daryti prielaidą, kad šios keturios priežastys, sukeltos pasipriešinimą pokyčiams, nepakeičia organizacijos struktūros ar net strategijos, o akcentuojama darbuotojų elgesys ar pažiūra, kurios atsiranda dėl jų baimės ko nors netekti ar dėl baimės patirti sunkesnes darbo sąlygas.

Apibendrinant pasipriešinimo pokyčių valdymui analizuotas priežastis, galima teigti, jog nėra priimta vieningos nuomonės šiuo aspektu. Galima teigti, jog išsamiausiai šias priežastis savo tyrime apibūdina Zakarevičius (2006), išskirdamas tiek vidines, tiek išorines organizacijos aplinkybių priežastis. Taip pat, galima daryti išvadą, kad labai svarbu atskirti, ar pasipriešinimo pokyčiams priežastys yra skirstomos į žmogiškuosius, t. y. dėl darbuotojų elgesio, ar išorinių organizacijos veiksmų, nes nuo to priklauso konstruktyvių pasipriešinimo pokyčiams priemonių parinkimas.

2.4. Reakcija į pokyčius skirtinguose organizacijos lygiuose

Vykstantys pokyčiai organizacijoje yra reakcija į pasikeitimus, vykstančius aplinkoje. Į pokyčius organizacijoje reaguoja visi (vadovai ir pavaldiniai), tik reakcija būna skirtinga, todėl norėdama išlikti, organizacija turi derinti savo tikslus su aplinka ir, priklausomai nuo situacijos, keisti savo tikslus, juos koreguoti (Išoraitė, 2012). Todėl, reikalinga išanalizuoti kaip skiriasi organizacijose darbuotojų ir vadovų reakcijos į pokyčius.

2.4.1. Vadovų reakcija į pokyčius

Literatūroje teigiama, kad dažniausiai mažose organizacijose yra naudojama funkcinė struktūra. Funkcinėje struktūroje sunkiau nustatyti kas kam atsiskaito, įvertinti atliktą darbą, darbuotojams sunkiau susitelkti siekiant bendrų tikslų. Tarp skyrių atsiranda formalios ribos – silpnas ryšys, inovacijų diegimas tampa problema, reakcija į pokyčius lėtėja (Vidaus reikalų ministerija, 2010). Taip pat pastebėta, kad aukščiausios grandies vadovai pokyčiais labiausiai linkę laikyti reakciją į išorinius ir vidinius pasikeitimus (Videikienė, Šimanskienė, 2014).

Kaip jau analizuota anksčiau pasipriešinimo pokyčiams priežastys yra skirstomos į išorines ir vidines. Išorinės aplinkos poveikis organizacijoms yra laikomas santykinai nepakeičiamu trumpu laikotarpiu, kadangi jį lemia didėjanti konkurencija ir technologinis senėjimas. Išorinei aplinkai būdingą priešišumą yra pabrėžę dauguma autorių. Pavyzdžiui, Millikenas (1987) ir Thompsonas (1967) įrodinėjo, kad neapibrėžtumas, susijęs su aplinka, yra fundamentali problema, kurią turi spręsti aukščiausio lygio organizacijos administratoriai (Korsakienė, 2006). Anot Eigirdo (2005), vadovas privalo sudominti, skatinti ir veikti visus darbuotojus taip, kaip jis pats elgiasi. Nuo jo pastangų ir norų žymia dalimi priklauso tai, ar pokyčiai organizacijoje bus sėkmingai įdiegti ir sėkmingai pritaikomi įmonėje ir ar jie bus priimti kiekvieno darbuotojo.

Taip pat vadybos literatūroje teigiama, jog pokyčių įgyvendinimą būtina palaikyti, remti „iš viršaus“, nors patys pokyčiai gimsta organizacijos viduje, o juos įgyvendina patys darbuotojai, tie, kuriuos kasdien matome darbo vietose, kurie atlieka kasdienes užduotis, su kuriais bendraujame elektroniniais laiškais, susitinkame ir kalbamės susirinkimuose. Būtent darbuotojams organizacijoje turi būti suteiktos galios įgyvendinti pokyčius, o šiam procesui vadovai privalo netrukdyti (Vilutienė, 2014).

Pagal Vaičiulio (2010) atliktą tyrimą apie vadovų reakciją į pokyčius nustatyta, kad vykdydami organizacijose pokyčius vadovai žino savo siekius, lanksčiai planuoja ir derina savo tikslus su esamomis priemonėmis, taip pat daugelis vadovų planuoja aplinkybes tam, kad galėtų įgyvendinti pokyčius. Vadovai ne visada pradeda įgyvendinti pokyčius, kol neįsisavinami pradėtieji. Daugelis vadovų pokytį supranta kaip racionalų sprendimą. Vadovai supranta, kad sėkmingas pokyčių vadovas taip pat turi teikti kuo daugiau informacijos apie galimus rezultatus. Taip pat sėkmingas pokyčių vadovas, jų nuomone, yra tas, kuris jau sėkmingai įgyvendinęs ne vieną reformą (Vaičiulis, 2010).

Teigiama, jog vadovai pokyčiams šiandieninėse organizacijose dažniausiai priešinasi dėl pačių darbuotojų asmeninių savybių. Tačiau didžiausią problemą vadovai įžvelgia darbuotojų nesidomėjimą novacijomis ir informacijos stoka. Didžioji dalis vadovų inicijuodami pokyčius savo organizacijose stengiasi telkti pastangas ir remtis grupės jėga. Vadovai organizacijose stengiasi visapusiškai pateikti tikslią informaciją apie naujoves. Vadovai mažindami atsparumą pokyčiams akcentuoja neformalios organizacijos aplinkos komponentus tokius kaip, saugią ir darbingą atmosferą, bei organizacijos kultūros formavimą. Vadovai nepakankamai išnaudoja savo vadybinius gebėjimus informuojant darbuotojus (Vaičiulis, 2010).

Taigi, analizuojant mokslininkų nuomones bei jų atliktus tyrimus, galima teigti, kad vadovų reakcija į pokyčius yra neigiama dėl kelių priežasčių: vadovai nori išlaikyti stabilią atmosferą organizacijoje, nenori darbuotojų suirutės ir vadovas turi per mažai informacijos kaip sudominti darbuotoją pokyčių įgyvendinimui (žr. 5 lentelė).

5 lentelė. Vadovų reakcija į pokyčius pagal skirtingų autorių nuomonę

Priešinimosi tipas	Autorius, metai	Priešinimosi priežastys
Išorinis	Korsakienė, 2006	Trumpas laikotarpis.
Vidinis	Vilutienė, 2014	Darbuotojams nėra suteikiamos galios įgyvendinant pokyčius.
	Vaičiulis, 2010	Neįsisavina pokyčių kol to nepadaro pradedantieji. Supranta kaip racionalų sprendimą, darbuotojų asmeninės savybės, nepakankamai išnaudoja savo vadybinius gebėjimus

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Taigi, apibendrinant galima teigti, jog pasipriešinimas pokyčiams daugeliu atveju priklauso ir nuo organizacijos vadovų.

2.4.2. Reakcija į pokyčius pavaldinių lygyje

Kai kurie tyrėjai (Fedor ir Herold, 2004) netgi diskutuoja, kad praėjusio amžiaus tyrimai buvo per daug fokusuoti į makro lygio problemų nagrinėjimą, skiriant mažiau dėmesio tokiems mikro lygio veiksniams kaip pavaldinių pasipriešinimas pokyčiams (Gregorauskas, 2013).

Pasak Robbins (2003), darbuotojų priešinimosi pokyčiams šaltiniai slypi tokiose pagrindinėse žmogaus savybėse kaip suvokimas, asmenybė ir poreikiai. Visų pirma, kiekvienas darbuotojas yra žmogus, turintis tam tikrų įpročių. Darbuotojas priimdamas daugelį sprendimų net negalvoja apsvarstyti visų variantų, todėl dažniausiai pasikliauja įpročiais arba reakcijomis (Robbins, 2003). Anot autoriaus, kai darbuotojai susiduria su permaina, tendencija reaguoti įprastu būdu tampa priešinimosi šaltiniu. Pavyzdžiui, jeigu pagal naujoves darbuotojų padalinys yra perkeliamas į kitą vietą ir dėl to reikalaujama atsikelti darbuotojams anksčiau, šiuo atveju darbuotojai priešinsis pokyčiams dėl jų egzistuojančių įpročių. Antras svarbus aspektas pavaldinių reakcijai yra saugumas. Darbuotojai turintys didelį saugumą, priešinasi pokyčiams siekiant jį išlaikyti (Robbins, 2003). Taip pat darbuotojai į pokyčius reaguoja neigiamai dėl ekonominių veiksnių. Pavyzdžiui, jeigu atlyginimas priklauso nuo produktyvumo, atsiranda darbuotojų baimės jausmas, kad jie nesugebės atlikti naujų

užduočių ir pan. Taip pat, kaip jau yra žinoma, darbuotojai vadovaujasi suvokimu, todėl nenori jie šio aspekto keisti. Todėl, darbuotojus galima kaltinti selektyviu informacijos apsiribojimu, siekiant išsaugoti savo suvokimą nepalietą (Robbins, 2003). Todėl, darbuotojų reakcija į pokyčius yra neigiama, nes jie mato ir girdi tik tai ką nori.

Pagal Barrow (2010), pavaldinių neigiama reakcija į pokyčius yra normalus reiškinys, nes jiems kyla baimės dėl informacijos stokos, grėsmės nusistovėjusiems įgūdžiams ir kompetencijai, baimė būti atleistam iš darbo, naudos nesuvokimas, nepasitikėjimas organizacija ir pan. Priešingai Svirskienė (2005) teigia, jog „reakcija išryškina darbuotojų nepakankamo psichologinio pasirengimo suvokti pokyčius aspektą, kuris pasižymi inercija dėl įpratimo prie esamos, susistovėjusios tvarkos, nepakankamu pasitikėjimu savo jėgomis bei vadovais, įtakos praradimu, galimu įtampos ir atsakomybės didėjimu, nesėkmių baime, įgūdžių trūkumu, galimais asmeniniais konfliktais su pokyčių iniciatoriais ir vykdytojais, taip pat neigiamai jų psichologinę būseną gali veikti blogas planavimas ir darbo grupių, kurios jau yra pasiekusios darną, išardymas“. Todėl vadovai, valdantys pokyčius turi atkreipti dėmesį į komunikavimą su darbuotojais, informavimą apie pokyčių tikslus, jų eigą, bei kontrolę įgyvendinant pokyčius. Tuo tarpu Astrauskas (2013) atliktame tyrime identifikavo pagrindines pokyčių įgyvendinimo klaidas, dėl kurių kyla neigiama darbuotojų reakcija:

- 1) Per didelė ramybės būsena įgyvendinant pokyčius;
- 2) Nesėkmingai sukuriama pokyčių įgyvendinimui skirtos koalicijos;
- 3) Nepakankamai įvertinta vizijos galia;
- 4) Nutolta nuo suformuotos vizijos;
- 5) Atsirandančioms kliūtims leidžiama blokuoti naujai sukurtą viziją;
- 6) Nesėkmės kuriant trumpalaikius laimėjimus;
- 7) Per anksti, per greitai deklaruojama pergalė įgyvendinant pokyčius;
- 8) Nesirūpinama organizacijos kultūroje įkurti pokyčius.

Akivaizdu, jog šių klaidų pagrindinė priežastis yra nesėkmingas vadovavimas pokyčių įgyvendinimui, kai nėra eliminuojamos kylančios kliūtys, nesilaikoma vizijos, bei nekeičiama organizacijos kultūra. Apibendrintos priežastys yra pateikiamos 6 lentelėje (žr. 6 lentelė).

6 lentelė. Darbuotojų reakcija į pokyčius organizacijoje

Autorius, metai	Priešinimosi priežastys
Robbins, 2003	Darbuotojo suvokimas, asmenybė, poreikiai, įpročiai, saugumas, ekonominiai veiksniai,
Barrow, 2010	Baimė dėl informacijos stokos, grėsmė nusistovėjusiems įgūdžiams ir kompetencijai, baimė būti atleistam iš darbo, nepasitikėjimas organizacijos vadovybe.
Svirskienė, 2005	Įprotis prie senos tvarkos, nepasitikėjimas savimi, galima įtampa, atsakomybės didėjimas, įgūdžių trūkumas, asmeniniai konfliktai.
Astrauskas, 2013	Per didelė ramybės būsena, neįvertinta vizijos galia.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Galima teigti, jog darbuotojų ir vadovų reakcija į pokyčius yra susiję aspektai. Jeigu vadovas neigiamai žiūri į inovacijas, neigiamai žiūrės ir pavaldinys arba tiesiog nebus jos įgyvendinamos pačioje organizacijoje. Taip pat, jeigu vadovas nemokės tinkamai pristatyti inovacijos, jo darbuotojų reakcija bus neigiama.

2.5 Pasipriešinimo pokyčiams valdymas

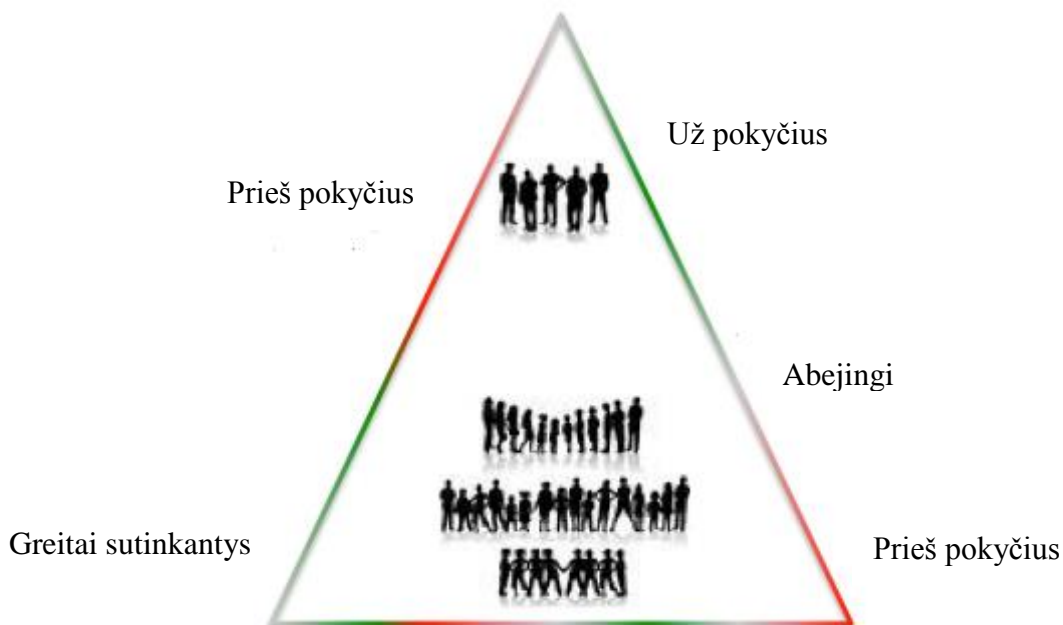
Vadybos literatūroje pastebima, kad organizacijose vykstančių ir sąmoningai vykdomų pokyčių įtaka veiklos efektyvumui nuolat yra didinama. Todėl, reikalinga nustatyti kokiomis priemonėmis geriausiai suvaldyti pasipriešinimo pokyčių valdymui reiškini.

2.5.1 Pasipriešinimo pokyčiams formos

Dažnai organizacijos teigia, jog reikalinga įvesti kokius nors pokyčius, tačiau dažniausiai jos vis dvejoja ir to nevykdo, o kai sugalvoja, jog reikia imtis permainų būna vėlu ir viskas vyksta labai lėtai. Tačiau, tai tik viena iš problemų, kodėl organizacijos taip lėtai įsisavina permainas. Didžiausios problemos kyla dėl pasipriešinimo pokyčiams.

Brookins, Media (2014) teigia, jog pasipriešinimas pokyčiams gali atsirasti dėl daugelio priežasčių, pavyzdžiui, naujų darbuotojų vaidmens, padidinto arba sumažinto finansavimo, naujų technologijų įsigijimo, naujų misijų ir tikslų, naujų klientų ir pan. Pakeitimai gali sukurti naujas galimybes, tačiau dažniausiai sukelia kritiką skirtinguose organizacijos lygiuose (Brookins, Media, 2014). Viena iš priežasčių, kuri veikia darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams yra tai, jog informacija sklinda pagal nusistovėjusią organizacijos hierarchiją, todėl darbuotojus, esančius apatinėje hierarchijos dalyje pasiekia netiksliai ir iškraipyta. Todėl darbuotojai pokyčiams priešinsis labiau nei vadovai (Brookins, Media, 2014).

Foster (2010) nuomone, kiekvienas asmuo turi skirtingas reakcijas į pokyčius, taip pat ir asmenys, esantys skirtinguose organizacijos lygiuose (žr. 5 pav).



5 pav. Pasipriešinimas pokyčiams skirtinguose organizacijos lygiuose pagal organizacijos hierarchiją

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal R. D. Foster (2010).

Iš 5 paveikslą matyti, jog pasitvirtina Foster (2010) nuomonė, pagal kurią vadovai priešinasi pokyčiams arba ne. Toliau, einant piramide žemyn, pavaldiniai lieka abejingais ir nereiškia savo nuomonės pokyčių aspektu. Toliau, einant piramide žemyn, pavaldiniai greitai sutinka arba priešinasi pokyčiams, na ir galiausiai, t. y. žemiausiame lygyje būna įvairi reakcija.

Adenle (2010) pateikia modelį, kuriame pateikiama kaip priešinasi pokyčiams skirtinguose organizacijos lygiuose bei skirtinguose procesuose, kuris apima tris etapus: darbuotojų susidomėjimas, darbuotojų įsijungimas ir pokyčių priėmimas:

1) Darbuotojų susidomėjimas: šiuo atveju jeigu vadovas nemato pokyčio aiškumo arba vizijos, jaučia pokyčio baimę, priešinasi pokyčiams, tolimesni veiksmai pokyčio įgyvendinimui yra neįmanomi. Jeigu vadovas nesipriešina pokyčiams pereinama į kitą procesą ir šiame proceso etape vadovas bando sudominti pavaldinius. Tačiau, jeigu komunikacija tarp darbuotojų ir vadovo yra nenuosekli, darbuotojai yra girdėję apie pokytį įvairiausius mitus, kyla ne apibrėžtumas ir mažėja produktyvumas, visas pokyčio įdiegimo procesas pasibaigia, priešingu atveju vadovas pereina į kitą procesą – darbuotojų įtraukimas į pokyčio įgyvendinimą;

2) Darbuotojų įsijungimas: jeigu šio proceso etape pokytis vis dar yra naujas ir atnešantis naudos pereinama į paskutinį proceso etapą, tačiau jeigu darbuotojai į pokytį žiūri kritiškai – žlunga visi proceso etapai, kurie pasiteisino iki šio momento;

3) Pokyčių priėmimas: jeigu viskas vyksta sklandžiai darbuotojai nesipriešina ir pasiekiamas norimas rezultatas.

Kaip kiekviename pokyčio įgyvendinimo procese pasireiškia vadovo ir darbuotojų pasipriešinimas, Grybienė, Šimbelis (2005) išskiria aktyvias, pasyvias, žodines ir nežodines pasipriešinimo pokyčiams formas (žr. 6 pav.).

Lengvai pastebima forma	<i>Aktyvus</i>	Prieštaravimas; Argumentai prieš; Priekaištai; Grasinimai; Polemika; Formalių taisyklių laikymasis.	Neramumai; Ginčai; Intrigos; Apkalbos; Gruputės.
		Vengimas; Tylėjimas; Tai visai nesvarbu; Pavertimas juokais; Nesvarbių dalykų sureikšminimas.	Nenoras; Nedėmesingumas; Nuovargis; Atsisakymas dalyvauti; Vidinis pasišalinimas; Liga.
Sunkiai pastebima forma		<i>Žodinis</i>	<i>Nežodinis</i>

6 pav. Pasipriešinimo pokyčiams formos

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Grybienė, Šimbelis (2005).

Pats akivaizdžiausias yra aktyvus žodinis pasipriešinimas. Šiuo atveju vadovui lengva pamatyti pavaldinių nepasitenkinimą, nes pokyčiams atvirai prieštaraujama (Grybienė, Šimbelis, 2005). Aktyvus nežodinis pasipriešinimas pasireiškia įvairiais neramumais kolektyve: dažnais ginčais, rezgamomis intrigomis, apkalbomis. Suaktyvėja ir tam tikrų neformalių grupuočių veikla. Žymiai sunkiau atpažinti pasipriešinimą, kuris pasireiškia pasyviu žodiniu būdu. Šiuo atveju pavaldiniai tiesiai nepasako, kad nesutinka su vadovu, o visais įmanomais būdais vengia aktualios temos. Pasyvų nežodinį pasipriešinimą atpažinti sunkiausia, nes jo požymiai gali būti suprasti klaidingai ir netinkamai įvertinti. Šiuo atveju pavaldiniai tiesiog nenori vykdyti užduočių (Grybienė, Šimbelis, 2005). Pastebima, jog tokios priešinosi formos yra būdingos visiems organizacijos darbuotojams. Todėl, pagal Šimbelio (2005) pateikiamas formas galima sugrupuoti į kelias stambesnes grupes:

- 1) Socialiniai veiksniai;
- 2) Emociniai veiksniai;
- 3) Psichologiniai veiksniai;
- 4) Valdymo įrankiai.

Teorinė analizė leidžia konstatuoti, jog pasipriešinimas pokyčiams priklauso nuo daugelio aplinkybių. Tačiau, pastebėta, jog labiausiai pasipriešinimas pokyčiams matomas tarp žemiausios organizacijos grandies darbuotojų. Todėl, esminis klausimas, kurį ir siekiama išsiaiškinti šiuo baigiamuoju darbu – kaip sumažinti ar kaip suvaldyti pasipriešinimą pokyčiams organizacijoje?

2.5.2 Pasipriešinimo pokyčiams skirtinguose organizacijos lygiuose valdymas

Siekiant apibendrinti teorinėje analizėje analizuotus aspektus, susijusius su pasipriešinimo pokyčiams problematika, šioje dalyje bendrai pateikiama pasipriešinimas pokyčiams skirtinguose organizacijos lygiuose bei pateikiama būdai kaip to išvengti arba sumažinti pasipriešinimą.

Mokslinėje literatūroje pateikiamas 6 etapų modelis, kuris padeda suvaldyti pasipriešinimą pokyčiams (Miškinienė, 2008):

1 etapas: dirbantieji informuojami, nuteikiami, spaudžiami ir skatinami. Aiškinama, kad permainos yra būtinos, kad be permainų organizacija žlugs, nugalės konkurentai, bus prarastos darbo vietos ir pan.;

2 etapas: daroma gili organizacijos veiklos analizė, visų lygių vadovai rengiami dirbti permainų sąlygomis ir įgyvendinti pokyčius. Permainos iš vadovų reikalauja pakeisti pažiūras, todėl kviečiami konsultantai, žmonės mokomi, ruošiami pokyčiams;

3 etapas: Daroma organizacijos diagnozė. Parodomas iškilusios problemos dėl permainų. Maksimalus dėmesys čia skiriamas informacijos teisingumui;

4 etapas: Naujo sprendimo paieška pokyčiams valdyti ir jo įgyvendinimas. Niekuomet negalima senais metodais spręsti naujų problemų. Todėl, ieškoma naujų žmonių, sugebančių naujoviškai spręsti iškilusias problemas;

5 etapas: Padarytų pokyčių komentarai. Visi supranta, kad dideles permainas atlikti vienu metu yra labai rizikinga, todėl pirmiausiai daromi bandymai, permainos viename padalinyje;

6 etapas: Visapusiškai remiama permainas organizuojanti grupė ir daranti grupė, palankiai nuteikiamai joje dirbantys žmonės ir apie tų žmonių naudingumą visai organizacijai aiškinama kitiems darbuotojams.

Taip pat Miškinienė (2008) teigia, jog dažniausiai naudojami metodai suvaldyti pasipriešinimą yra:

1) Visuotiniuose organizacijų susirinkimuose apsvarstomos permainų idėjos, jų organizavimas ir permainos. Darbuotojai įtikinami, jog permainos būtinos;

2) Žmonės kviečiami dalyvauti, įgyvendinant pokyčius;

3) Palaikoma eilinių darbuotojų nuomonė dėl permainų, kad jie galėtų lengviau pritapti prie naujos aplinkos;

4) Organizuojamos derybos su prieštaraujančiais, siekiant gauti iš jų pritarimą naujovėms, kompensuojant už tai materialiniais stimulais – keliamas atlyginimas, skiriamos premijos ir pan.;

5) Darbuotojus, kurie gali priešintis naujovėms, skiriama į vadovaujančius postus, įtraukiami į specialias grupes;

6) Vadovybė manevruoja, norėdama paveikti pavaldinius, naudojant specialią informaciją, padailina tikslus, sušvelnina pasekmes ir tuo apramina darbuotojus;

7) Visiems dar likusiems permainų priešinkams daro ryžtingą psichologinį spaudimą, grasina atleisti iš darbo, neduoda aukštesnių pareigų, nedidinti atlyginimų ir t. t.

Adenle (2010) pateikia metodus, kuriuos organizacijos turėtų naudoti siekiant suvaldyti pasipriešinimą pokyčiams (žr. 7 lentelė).

7 lentelė. Metodai, valdantys pasipriešinimą pokyčiams

Metodas	Organizacijos lygis	Naudojimas	Kada naudoti	Privalumai	Trūkumai
Mokymas	Darbuotojai	Bendraujama siekiant išsiaiškinti pokyčių esmę ir priežastis.	Darbuotojui trūksta informacijos apie pokyčius.	Žmonės įtikinami apie pokyčio teikiamas naudas.	Sugaištamas papildomas laikas jeigu yra prarandami žmonės, kuriems pradėta teikti informacija apie pokyčius.
Dalyvavimas	Darbuotojai	Įtraukiamai potencialūs žmonės, kurie domisi pokyčiais ir juos priima.	Vadovui trūksta informacijos apie pokyčių efektyvumą.	Žmonės jaučiasi labiau reikalingi ir naudingi.	Papildomas laikas, darbuotojai gali pakeisti požiūrį į pokyčius, suformuojant neigiamus aspektus.
Lengvumas	Darbuotojai ir vadovai	Mokoma įgūdžių ir kaip suvaldyti emocijas.	Darbuotojai bijo, kad negali padaryti reikalingų pakeitimų.	Tai yra realus, lengvas būdas sumažinti poveikį.	Papildomas laikas, brangus, gali nepasiteisinti.
Derybos	Vadovai	Siūlomos paskatos daryti pakeitimus.	Didelė darbuotojų kaita.	Tai yra realus, lengvas būdas sumažinti poveikį.	Gali būti brangu, vadovų šantažo galimybės.
Prievarta	Vadovai	Kai atsiranda grėsmė prarasti darbo vietą; skatina konfliktus tarp darbuotojų.	Labai svarbu vadovo galia ir pokyčio greitis.	Veikia labai greitai.	Gali sukelti intensyvių pasipiktinimų.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal C. Adenle (2010).

Taip pat literatūroje yra išskirta daugelis priemonių, kuriomis vadovaujantis galima sumažinti pasipriešinimą pokyčiams. Pasak Zakarevičiaus (2003), viena svarbiausių pasipriešinimo pokyčiams mažinimo priemonė – darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas, pokyčių svarbos ir objektyvaus neišvengiamumo aiškinimas. Būtina naudoti įvairiausias kvalifikacijos tobulinimo formas bei metodus ir siekti, kad pokyčių realizavimui būtų suformuota pozityvi atmosfera. Jucevičius (1996) akcentuoja bendro žinojimo lygio organizacijoje ugdymą, t. y. efektyvios pasikeitimo informacija sistemos kūrimą. Kita svarbi pasipriešinimo pokyčiams eliminavimo priemonė – darbuotojų dalyvavimas ir

įtraukimas planuojant ir įgyvendinant pokyčius. Kaip teigia Šimanskienė (2001), intensyvus darbuotojų dalyvavimas pokyčių diegime gali sumažinti pasipriešinimą pokyčiams. Sakalo ir Savanevičienės (2003) nuomone gana svarbi pasipriešinimo pokyčiams priemonė – nuolat besimokančios, besikeičiančios organizacijos koncepcijos įgyvendinimas, t. y. visos organizacijos keitimosi, mokymosi dvasios sukūrimas, kuri sudaro geriausias sąlygas optimaliems pokyčiams įdiegti. Kita svarbi priemonė – nuolatinis organizacijos valdymo procesų ir struktūrų analizavimas ir jų atitikimo vidaus ir išorės sąlygų būsenai užtikrinimas (Zakarevičius, 2003). Procesų ir struktūrų mobilumas ir lankstumas, sudaro galimybes pokyčių realizavimo uždavinius spręsti operatyviai ir efektyviai.

Taip pat literatūroje pateikiama vadovų pasipriešinimą mažinančios priemonės. Baker (2009) teigia, jog vadovai pirmiausiai turi įvertinti visą informaciją, susijusią su pokyčio įgyvendinimu. Autoriaus nuomone, jeigu tai sunku padaryti pačiam vadovui, jis turi pasitelkti konsultantą, kuris pateiks ataskaitas su įvairiais finansiniais rodikliais bei kaip nauja inovacija pakeis organizacijos politiką, našumą, darbuotojų poreikius ir pan. Vadovams yra svarbiausia produktyvumas, todėl atsižvelgiant į tai – vadovai turi atlikti finansinių rodiklių analizę ir tik tuomet atmesti arba priimti pokytį (Ahmed, Zbib, Arokiasamy, Ramayah, Chiun, 2006).

Pavyzdžiui, Staniulienė (2006) savo tyrime pateikia kelis metodus, kuriais naudojantis organizacijose įveikiamas pasipriešinimas pokyčiams (žr. 8 lentelė).

8 lentelė. Metodai įveikti pasipriešinimą pokyčiams

Organizacijos lygis	Metodas	Įeina	Paprastai naudojamas, kai:	Pranašumai	Trūkumai
Vadovai	Išsilavinimas + bendravimas	Pokyčio poreikio ir logikos aiškinimas pavieniams asmenims, grupėms ar net organizacijoms	Trūksta informacijos ar kai informacija ir analizė yra netikslios	Jau įtikinti žmonės dažnai padeda pokytį įdiegti	Gali pareikalauti labai daug laiko, jei paima daug žmonių
Vadovai, darbuotojai	Dalyvavimas + įtraukimas	Organizacijos narių prašoma padėti suprojektuoti pokytį	Iniciatoriai neturi visos reikalingos informacijos, kad suprojektuotų pokytį, o kiti turi pakankamai valdžios priešintis	Dalyvaujantys žmonės bus pasiryžę įdiegti pokytį, o bet kuri tinkama ir jų turima informacija bus įtraukta į pokyčio planą	Gali pareikalauti labai daug laiko, jei dalyviai suprojektuoja netinkamą pokytį
Darbuotojai	Pagalba + parama	Pokyčių paveiktiems žmonėms siūlomos perkvalifikavimo programos, poilsio dienos, emocinė parama ir supratimas	Žmonės priešinasi dėl prisitaikymo prie pokyčių problemų	Joks kitas metodas taip gerai netinka spręsti prisiderinimo problemoms	Gali užimti daug laiko, bus brangus ir vis tiek nepasiteisins
Vadovai	Derybos + susitarimas	Derėjimasis su galimais besipriešinančiais; net supratimo protokolų raštu reikalavimas	Kuris nors asmuo ar grupė, turintys nemažai valdžios pasipriešinti, įvykus pokyčiui aiškiai pralaimės	Kartais tai palyginti lengvas būdas išvengti didesnio pasipriešinimo	Gali būti per brangus, jei paskatins kitus derėtis dėl paklusnumo
Vadovai	Manipuliavimas + asimiliavimas	Pagrindiniams asmenims suteikimas norimas vaidmuo pokyčiui suprojektuoti ir įgyvendinti	Kitos taktikos nepasiteisins ir bus per brangios	Tai gali būti palyginti greitas ir nebrangus pasipriešinimo problemų sprendimas	Gali skatinti tolimesnes problemas, jei žmonės pajus, jog jais manipuluojama
Vadovai	Aiški + numanoma prievarta	Darbo netekimo ar perkėlimo grėsmė, pareigų paaukštinimo nebuvimas ir t. t.	Esmė – greitis, o pokyčio iniciatoriai turi žymią valdžią	Tai greitas metodas ir gali nugalėti bet kokį pasipriešinimą	Gali būti rizikingas, jei žmonės pasipiktins iniciatoriais

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus pagal Staniulienė (2006).

Pagal 8 lentelėje pateiktus metodus, galima teigti, kad organizacijoms reikalinga visada taikyti, siekiant sumažinti pasipriešinimą pokyčių valdymui, tris pirmuosius metodus, t. y. išsilavinimas + bendravimas, dalyvavimas + įtraukimas, pagalba + parama. Tuo atveju, jeigu šių pirmųjų trijų metodų nepakanka, tuomet galima taikyti ir likusius, t. y. derybos + susitarimas, manipuliavimas + asimiliavimas, aiški + numanoma prievarta.

Laumenskaitė, Vasiliauskas (2007) apibūdina pasipriešinimą pokyčiams mažinančias priemones labai siaurai. Autoriai, pavyzdžiui, kaip efektyvias priemones įvardina: pokyčiams besipriešinančius žmones tiesiogiai įtraukti į jų valdymą ir skatinti, sukurti paramos ir palaikymo sistemą, kurti papildomas paskatas imtis pokyčių, plėtoti bendradarbiavimą, diskusijas ir pan.

Janulevičienė (2013) atliktame tyrime siūlo darbuotojus įtraukti į pokyčių valdymą taip sumažinant galimą pasipriešinimą. Siūloma tokios darbuotojų įtraukimo priemonės:

1) Darbuotojų įtraukimas į pokyčius. Darbuotojų įtraukimas gali būti apibūdinamas kaip suvokimo ir paramos darbuotojų tarpe sukūrimas, siekiant užbaigti senus ir priimti naujus organizacijos veiklos standartus;

2) Pokyčių komunikacija. Pokyčių komunikacijos tikslas – suteikti informaciją darbuotojams, kuriuos įtakoja pokyčiai, kaip įmanoma anksčiau – nuo pat projekto pradžios – apie vykstančius pasikeitimus, kokią įtaką pasikeitimai turės darbuotojams, projekto progresą. Taip pat yra labai svarbu informuoti, kodėl pokyčiai vyksta ir kokie laukiami rezultatai;

3) Darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą. Darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą gali būti apibrėžiamas kaip visų lygių darbuotojų galimybės įtakoti sprendimus planuojant ir įgyvendinant organizacijai svarbius projektus;

4) Pokyčio barjerų, stabdančių pokyčio įgyvendinimą organizacijoje, identifikavimas ir šalinimas. Šie barjerai turėtų būti identifikuoti pokyčio proceso pradžioje, nes organizacijos, perėjusios į naują būvį, veiklą turi palaikyti informacinių technologijų sistemos, nauja organizacijos struktūra, žmogiškųjų išteklių sistemos ir pan. (Janulevičienė, 2013).

Pagal pateiktas Janulevičienės (2013) pasipriešinimą pokyčių valdymui mažinančias priemones, galima teigti, kad jos yra apibūdinamos ir glaudžiai siejasi su Staniulienės (2006) pateiktais metodais. Panašias pokyčių pasipriešinimui priemones analizuoja ir Lees (2012). Mokslininkas išskiria penkias pagrindines priemones, kurios padeda mažinti organizacijose pasipriešinimą pokyčiams:

1) Reikalingos informacijos suteikimas. Darbuotojai bus įtikinti, kad pokyčiai suteiks geresnius rezultatus. Informacija turi būti darbuotojams pateikiama prieš pradėdant pokyčių procesą, taip darbuotojai bus labiau suinteresuoti;

2) Įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimą. Šiuo atveju darbuotojai bus suinteresuoti priimti tinkamus sprendimus dėl organizacijos veiklos rezultatų, siekiant išlaikyti savo darbo vietas ir neviršyti išteklių;

3) Vesti diskusijas su darbuotojais. Tai reikalauja darbuotojų įgūdžių ir kūrybiškumo, o darbuotojų emocijos dažnai lieka pamirštos ir šiuo atveju nekyla pasipriešinimas. Visiems darbuotojams yra aktualu neprarasti savo pozicijos ir prisidėti prie naujų pokyčių kūrimo;

4) Įgyvendinti slaptą konversiją. Šiuo atveju vadovas neformaliai bendrauja su darbuotojais ir diskutuoja arba išklauso jų idėjas ir siūlymus. Svaitės pabaigoje vadovas priima galutinį sprendimą, įvertinęs darbuotojų nuomonę;

5) Darbuotojų derybos ir pozicijų galia. Šia priemone reikalinga naudotis tik kritiniu atveju kaip nėra bendro sutarimo. Ši priemonė apima išorinių programų naudojimą dėl drausmės organizacijose, pasitelkiant nepriklausomus vertintojus.

Apibendrinant pasipriešinimo pokyčiams skirtinguose organizacijos lygiuose būdus bei suvaldymo metodus, sudaryta lentelė (žr. 9 lentelė), kurioje pateikiama analizuotų autorių nuomonės.

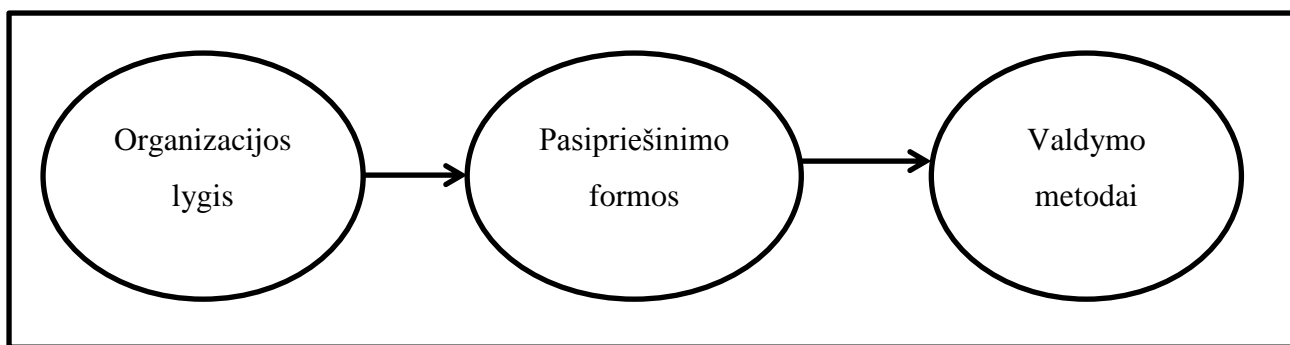
9 lentelė. Pasipriešinimo pokyčiams valdymas

Pasipriešinimo formos	Pasipriešinimo valdymo metodai
Emociniai Socialiniai Psichologiniai	1) Vadovų derybos su darbuotojais; 2) Vadovų psichologinis spaudimas; 3) Mokymai; 4) Dalyvavimas įgyvendinant pokytį; 5) Informacijos apie pokytį nuolatinis skleidimas. 6) Nuolatinis idėjų ir permainų organizavimas; 7) Darbuotojų nuomonių analizė; 8) Valdymo procesų ir struktūrų analizavimas; 9) Informacijos ieškojimas apie pokytį prieš jį įgyvendinant ir pristatant darbuotojams.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal atliktą teorinę analizę.

Apibendrintai galima teigti, jog tiek nuo pokyčio savybių, tiek nuo darbuotojų asmeninių interesų arba asmeninių charakterio savybių priklauso organizacijoje pasipriešinimas pokyčiams. Pastebėta, jog labiausiai priešinasi organizacijos pokyčiams žemiausio lygmens darbuotojai, kiek mažiau aukščiausios, o vidutinio lygmens darbuotojai išlieka „neutralūs“. Todėl, siekiant išsiaiškinti ar organizacijos tinkamai elgiasi siekdamos įdiegti naujovę, kad suvaldytų pasipriešinimą, reikalinga patikrinti ar jos vadovaujasi visais teorinėje analizėje analizuotais aspektais, kurie lemia pasipriešinimo pokyčiams valdymą skirtinguose organizacijos lygiuose.

Apibendrinant pasipriešinimą pokyčiams skirtinguose organizacijos lygiuose bei jo suvaldymą, sudarytas koncepcinis modelis (žr. 7 pav.).



7 pav. Pasipriešinimo pokyčiams koncepcinis modelis

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

3. TYRIMO METODOLOGIJA

Pirmoje darbo dalyje siekiama išanalizuoti pasipriešinimo pokyčiams atliktų tyrimų lygį, siekiant nustatyti esmines problemines sritis bei nustatyti sritis, kurios nėra dar pilnai iširtos vertinant pasipriešinimą pokyčiams skirtinguose organizacijos lygiuose. Taip pat pateikiama skirtingų autorių nuomonė pasipriešinimo pokyčiams proceso aspektu, jį lemiančios priežastys bei metodai. Šioje dalyje išskiriama kaip reaguojama į pokyčius darbuotojai ir kaip jų pasipriešinimas valdomas skirtinguose organizacijos lygiuose. Tiriamojoje baigiamojo darbo dalyje pateikiama atlikto tyrimo rezultatai, įžvelgiama tolimesnių tyrimų perspektyvos bei pateikiami galimi pasipriešinimo pokyčiams sprendimai.

Išanalizavus atliktus tyrimus apie pasipriešinimą pokyčiams, nustatyta, kad tema nėra pilnai išnagrinėta ir tikslaus modelio kaip valdyti darbuotojų pasipriešinimą skirtinguose organizacijos lygiuose nėra. Siekiant išsiaiškinti kaip organizacijos elgiasi pokyčių įgyvendinimo metu, kaip reaguojama darbuotojai buvo atliekamas kiekybinis tyrimas, kurio metu buvo pateikta 107 anketų, atlikta tyrimo rezultatų analizė ir interpretacija.

Tyrimo objektas – pasipriešinimo pokyčiams valdymas skirtinguose organizacijos lygiuose.

Tyrimo tikslas – iširti darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams valdymą skirtinguose organizacijos lygiuose.

Tyrimo uždaviniai:

- 1) Parengti tyrimo metodologiją.
- 2) Atlikti kiekybinį tyrimą.

Tyrimo metu bus naudojami šie metodai:

- 1) Anketinė apklausa;
- 2) Duomenų sisteminimas bei analizė ir apibendrinimas;
- 3) Aprašomasis metodas;
- 4) Statistinių duomenų skaičiavimo metodas SSPS ir Ms Exel programa.

Tyrimo hipotezės:

- 1) Hipotezė – vadovai ir darbuotojai priešinas skirtingai.
- 2) Hipotezė – vadovų lygyje pasipriešinimas pokyčiams valdomas dažniau nei darbuotojų.

Tyrimo imtis: Imties dydis buvo paskaičiuotas pagal formulę:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}, (\text{Kardelis, 2007})$$

čia n - reikiamų respondentų skaičius;

Δ – leidžiamas imties paklaidos dydis ($\Delta = 0.05$);

N - tiriamos visumos skaičius.

$$n = \frac{1}{(0.05)^2 + \frac{1}{1347000}} = \frac{1}{0.0025 + 0,0000007} = \frac{1}{0,0025007} = 399,88$$

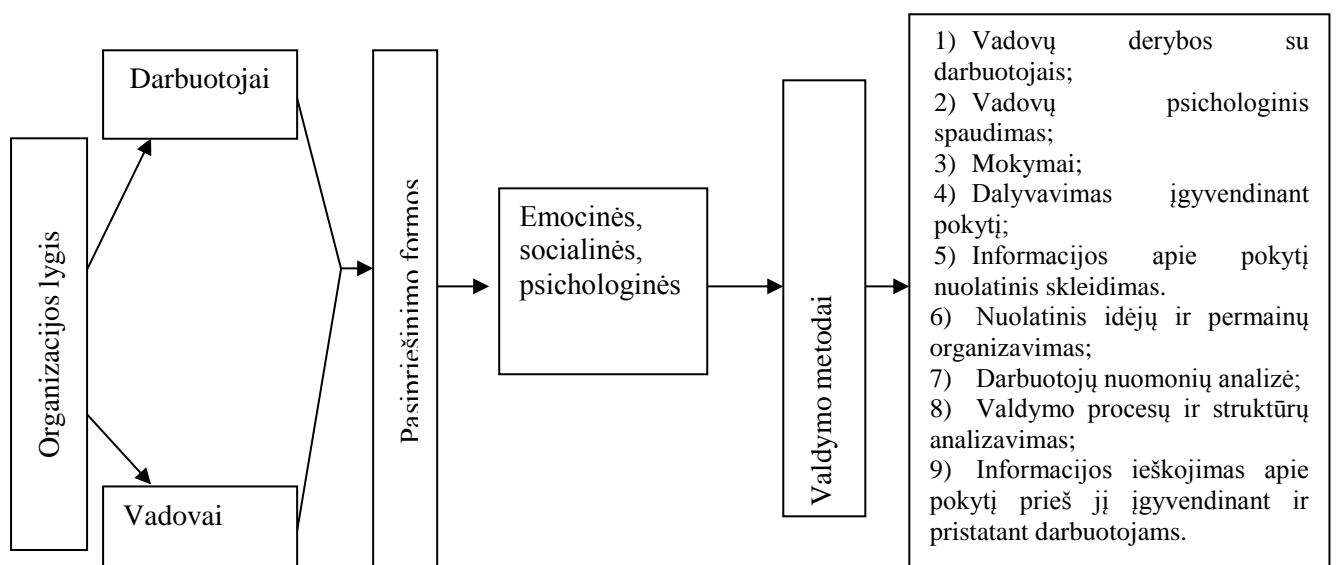
Tyrimo metu buvo atsakyta į 107 anketas. Gauta daugiau kaip 25% imties dydžio. Duomenis galima vertinti kaip validalius ir statistiškai reikšmingus, nes anketos klausimai tikslūs, uždari pateikti su vertinimų skale.

Tyrimo instrumentariumas. Atsižvelgiant į tyrimo tikslą, duomenų rinkimui buvo naudotas kiekybinis tyrimas, pateikta anketa, kuria buvo siekiama atskleisti respondentų įvairias nuomones ir vertinimus. Anot, Pranulio ir kt., (2000) anketa - tai tam tikra forma logiškai nuosekliai sudėliotų klausimų kompleksas. Ypač svarbią reikšmę turi tinkamas anketų parengimas, klausimų pateikimas. Klausimai skirstomi į uždarus ir atvirus. Uždarais vadinami tokie klausimai, į kuriuos atsakymai būna išdėstyti anketoje. Atvirais - į kuriuos atsakymus formuluoja patys respondentai.

Tyrimo duomenims apdoroti taikomas matematinės statistikos metodus. Buvo vertinamas atsakymų į anketas klausimus dažnis (balais) įvairiose respondentų grupėse pagal lytį, užimamas pareigas (vadovai, darbuotojai), išdirbtą laiką įmonėje ir amžių.

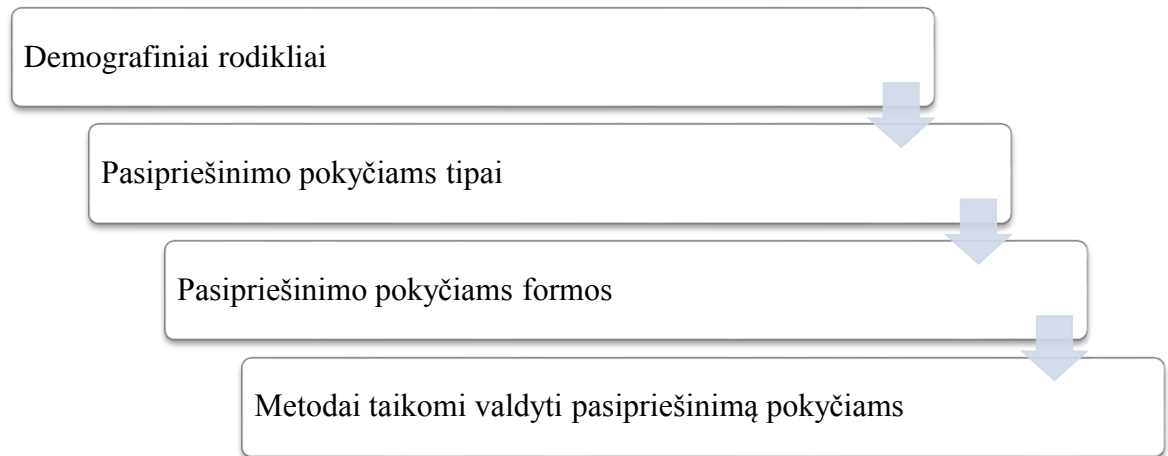
Tyrimo eiga: anketinė elektronine apklausa buvo atliekama 2015-11-30 – 2015-12-08, truko 2 dienas. Tyrimo klausimynas buvo patalpintas internetinio apklausų tiekėjo www.apklausa.lt internetinėje svetainėje.

Respondentams buvo pateiktas klausimynas, paremtas operacionalizacijos modeliu.



8 pav. Paspriešinimo pokyčiams operacionalizacijos modelis

Atliekant tyrimą svarbu visus klausimus pateikti nuosekliai i tam tikra eiga (žr. Pav. 9). Pirmiausiai svarbu nustatyti atsakiusiųjų demografinius požymius, tai leidžia daryti apibendrintas išvadas, kaip vienas ar kitas demografinis veiksnys įtakoja respondentų pasipriešinimą pokyčiams ir metodus, kurie yra taikomi jiems suvaldyti (1 – 4 klausimai).



9 pav. Tyrimo algoritmas

Siekiant parengti kuo tikslesnį darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams skirtinguose organizacijos, lygiuose valdymo modelį, tikslinga klausimus klasifikuoti į dvi dalis, tai darbuotojų pasipriešinimo formos bei suvaldymo modeliai (žr. 10 lentelė). Identifikuoti kokios dažniausiai pasitaiko pasipriešinimo formos buvo pateikti klausimai 5 – 25, identifikuoti daugiausiai naudojamus suvaldymo modelius pateikti 31 – 63 klausimai. Klausimams Likerto skalės metodą. Šis metodas įvertina pateiktą grupę teiginių, kuriuos respondantai vertina penkiabalėje skalėje, nurodydami kiekvieno teiginio įvertinimą. Atsakymai buvo matuojami skalėje, kurioje respondantai turėjo nurodyti teiginio pasitaikymo dažnumą, t.y. nurodyti ar pateikto klausimo niekada nepasitaiko, pasitaiko kartais, dažnai, labai dažnai ar galima įvardinti, jog taip būna visada. Atsakymai yra vertinami taip, kad atitiktų kryptingumą – kiekvieno teiginio vertinimas gerėja, augant respondento sutikimo laipsniui. Šis metodas leidžia nustatyti labai tiksliai ir yra aiškus respondentams.

10 lentelė. Anketos klausimų klasifikacija

Modelio dedamoji	Pasipriešinimo formos		Valdymo metodai				
Darbuotojai Vadovai	Socialinė	Baimė dėl naujos atsakomybės	Derybos	Išklausymas			
		Nesaugumas kaip paveiks pajamas		Siūlymo pateikimas			
		Baimė dėl autoriteto išlaikymo		Rezultatų palyginimas			
		Atrandu bendraminčių, prieš pokyčius		Kompromiso siekimas			
	Emocinė	Pyktis	Nepasitenkinimas	Spaudimas	Rezultato priėmimas		
					Nusivylimas	Apkalbos	
		Santykių pablogėjimas	Nepagrįsti kaltinimai				
		Sumažėjęs pasitikėjimas savimi	Nuomonės menkinimas				
		Pila prakaitas	Neadekvatus užduočių skyrimas				
		Krečia drebulys	Pašaipos				
			Liūdesys	Grėsmė fizinei sveikatai			
		Nemiga		Grėsmė autoritetui	Mokymai	Pateikiama informacija	
			Košmarai	Vidiniai mokymai			
		Nuovargis		Mažėjanti motyvacija		Išoriniai mokymai	Supažindinama su pokyčių tikslais ir nauda
			Nerimas		Paskiriama atsakomybė		
				Šokas			Informacijos sklaidimas
					Informacija patalpinama internete, skelbimų lentose.		
					Rengiami susitikimai su vadovais.		
					Informaciją pateikia kolegos		
			Idėjų ir permainų reikalingumo numatymas				
			Parengiamas planas vykdyti idėjas ir permaitas				
			Analizuojama visuomenės nuomonė				
			Analizuojama klientų nuomonė				
			Analizuojama partnerių nuomonė				

				Analizuojama darbuotojų nuomonė
		Baimė	Procesų analizavimas	Pokyčio įgyvendinimo plano sudarymas
		Pasimetimas		Pokyčio plano analizavimas
		Vengimas		Pokyčio vykdymo proceso analizavimas
				Analizuojama ar pokytis įgyvendintas sėkmingai
		Vengimas	Informacijos kaupimas	Pokyčio įgyvendinimo naudos analizavimas
				Poreikio suformavimas
				Naudos apie pokytį rinkimas
				Pokyčio trūkumų numatymas
				Įgyvendinimo priemonių numatymas

Tyrimo rezultatai apdoroti Ms Excel ir statistinių duomenų skaičiavimo SPSS metodu.

Siekiant palyginti kaip pasipriešinimo formų bei suvaldymo modelių veiksnius buvo įsivedami koeficientai (niekada – 1, kartais – 2, dažnai – 3, labai dažnai – 4, visada – 5) ir apskaičiuojamas vidurkis pagal formulę:

$$N = \frac{(X_1 * 1) + (X_2 * 2) + (X_3 * 3) + (X_4 * 4) + (X_5 * 5)}{5}$$

Formos ir modeliai pagal vadovų ir darbuotojų atsakymus buvo lyginami apskaičiuavus vidurkius pagal formulę:

$$A = \frac{N_1 + N_2 + N_n}{n}$$

Atsakiusiųjų demografiniai rodikliai:

Tyrimo dalyvavo 107 respondentai. (žr. Lentelė Nr. 11). Ž daugiau kaip pusė visų apklaustųjų, buvo moterys, tai sudarė 68,2%, vyrai – 30,8%. Iš visų apklaustųjų, nevadovaujamas pareigas užimančių buvo 64,5%, o vadovų atsakė į anketą 35,5%, Daugiausiai tarp respondentų buvo turinčių iki 5 metų darbo stažą, tai sudarė 34,6%, iki 10 metų – 19,6%, iki 6 mėn. – 16,8%, iki 6 mėnesių – 16,8%, iki 1 metų – 14,0%, iki 20 metų 12,1% ir daugiau kaip 20 metų darbo stažą turinčių buvo tik 2,8%. Pagal amžių daugiausiai atsakiusiųjų nuo 18 iki 25 metų, tai sudarė 41,1% visų apklaustųjų, 26-35 metų amžiaus – 29,9%, 36 – 55 metų – 18,7%, 42 – 49 metų 6,5% ir 56 ir daugiau metų tik 3,7%.

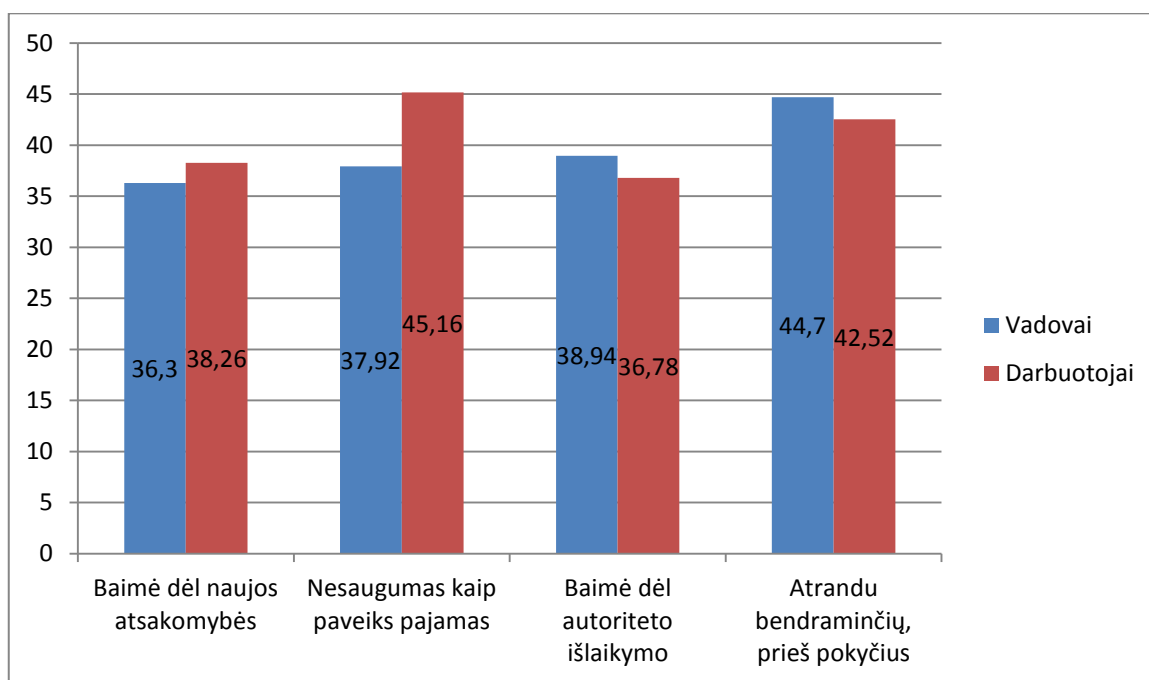
11 lentelė. Demografiniai rodikliai

Demografinė charakteristika		N	Dažnis, proc.
Lytis	Vyrai	33	30,8%
	Moterys	73	68,2%
	Neatsakė į klausimą	1	0,9%
Pareigos	Vadovaujamosios pareigos	38	35,5%
	Nevadovaujamosios pareigos	69	64,5%
Darbo stažas	Iki 6 mėn	18	16,8%
	Iki 1 metų	15	14,0%
	Iki 5 metų	37	34,6%
	Iki 10 metų	21	19,6%
	Iki 20 metų	13	12,1%
	> 20 metų	3	2,8%
Amžius	18-25	44	41,1%
	26-35	32	29,9%
	36-55	20	18,7%
	42-49	7	6,5%
	56 ir daugiau	4	3,7%

4. TYRIMŲ REZULTATAI IR DISKUSIJA

4.1 Pasipriešinimo formos

Siekiant susisteminti ir apibendrinti tyrimo rezultatus pirmiausiai pateikiama kaip visi respondentai įvertino socialinės formos teiginius. Pav. 10 matyti, kad ne vadovaujamas pareigas užimantys darbuotojai labiausiai priešinosi pokyčiams, nes nesijaučia saugiai ir nežino kaip tai paveiks jų pajamas (45,16%), taip pat jie labiau nei vadovai bijo dėl naujos atsakomybės. Dėl pastarojo veiksnio galima daryti prielaidą, kad šie užima aukštesnes pareigas, nuolat turi prisiimti daugiau atsakomybės ir tai jiems yra labiau įprasta ir sukelia mažiau streso. Baimė dėl autoriteto išlaikymo labiau pasireiškia tarp vadovaujamas pareigas užimančių darbuotojų. Jiems svarbiau nei darbuotojams išlaikyti autoritetą neprarasti jo tarp savo pavaldinių, nes nuo to priklauso įmonės ar padalinio valdymas, vadovo tiesioginių pareigų atlikimas. Didelė dalis visų respondentų (44,7% vadovų ir 42,52% darbuotojų) pritaria teiginiui, kad atranda bendraminčių. Pokyčiai dažniausiai sukelia neigiamus jausmus, pasireiškia pasipriešinimu, o darbuotojui yra kur kas lengviau, kuomet gali dėl šių išgyvenimų išsipasakoti su tokioje pačioje ar panašioje situacijoje esančiu bendradarbiu, jaučia palaikymą, gali aptarti esamą situaciją ar priimti kokį nors sprendimą.



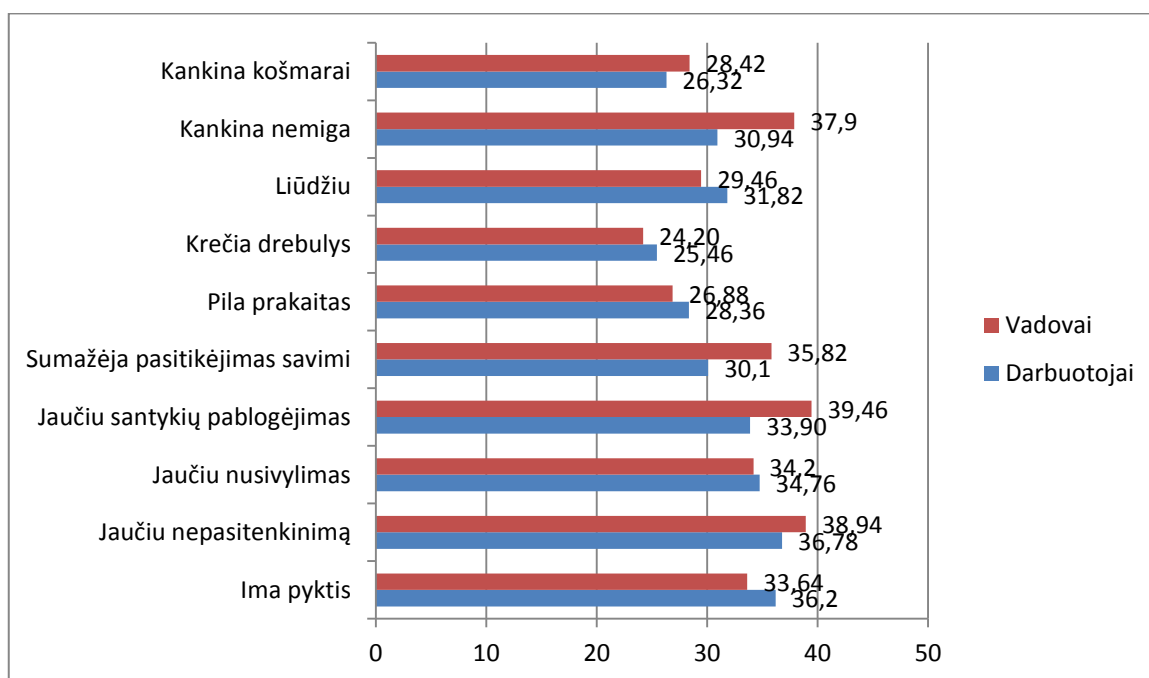
10 pav. Socialinės pasipriešinimo formos veiksniai

Emocinės pasipriešinimo formos veiksniai pateikiami 11 paveiksle. Mažiausiai abiejų demografinių grupių įvardino, vykdant pokyčius juos krėstų drebulys ar piltų prakaitas. Šie veiksniai šiek tiek didesne dalimi pasireiškia tarp ne vadovaujamas pareigas užimančių darbuotojų. Tai fiziologiniai požymiai, kurie labai stipraus nerimo, baimės padariniai, realu, kad pokyčiai tik retais atvejais gali sukelti pastovų ir stiprų nerimą, kuris įtakotų asmens fiziologinius pakitimus. Didele dalimi vadovai kaip dažniau pasitaikantį veiksnį įvardino nemigą ir šiek tiek didesne dalimi –

košmarus. Miego sutrikimus gali įtakoti ir nuolatinis stresas, didesnė atsakomybė, tai labiau vadovams pasitaikanti būseną. Vadovams, rečiau nei darbuotojams, pokyčiai sukelia liūdesį, pyktį ar nusivylimą, tai emociniai veiksniai, kurie pasireiškia pirmiausiai ir yra lengviausiai suprantami.

Vadovai įvardino, kad dažniau dėl pokyčių sumažėja pasitikėjimas savimi, jaučia nepasitenkinimą ir santykių pablogėjimą. Dėl pastarojo, vadovai, kurie nuolat turi daugiau atsakomybės, jaučia savo darbuotojų būseną, labiau pastebi ir santykių pasikeitimus. Natūralu, kad pokyčiai sukelia įtampa ir bendravimas su aplinkiniais tampa sudėtingesnis, taip mano net 39,46% vadovų ir 33,90% darbuotojų.

Taip pat didžioji dalis respondentų įvardino, kad dėl pokyčių jaučia nepasitenkinimą, beveik 39% vadovų ir beveik 37% darbuotojų.

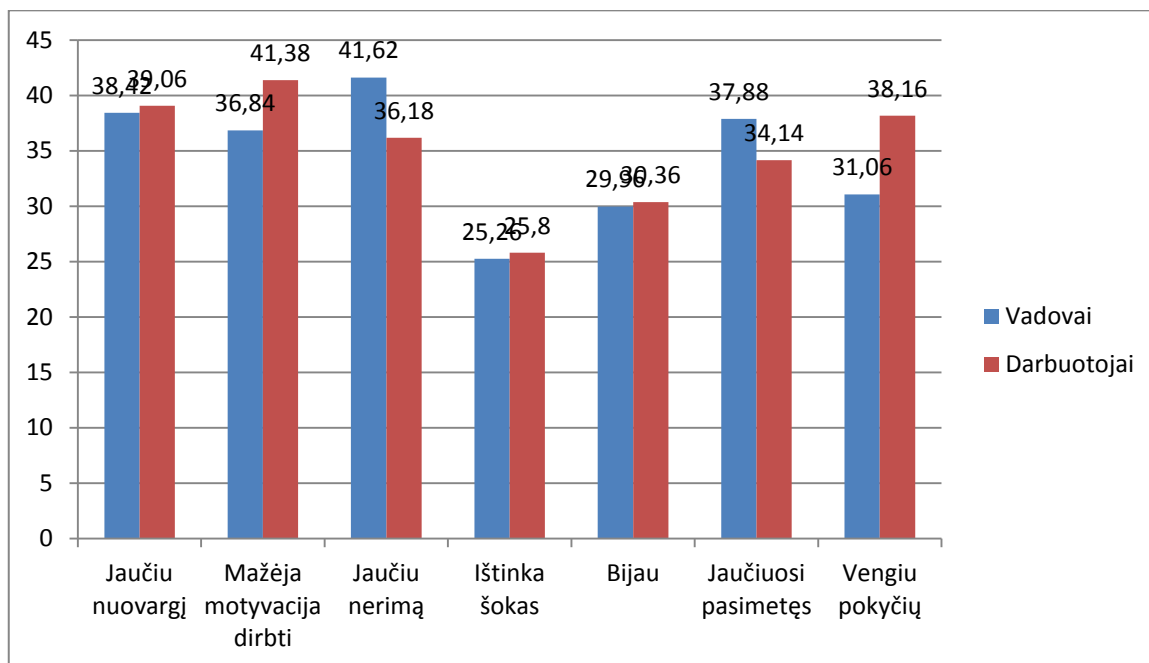


11pav. Emocinės pasipriešinimo formos veiksniai

Pav. 12 pateikiama respondentų nuomonė, kurie psichologiniai veiksniai labiausiai pasireiškia vykdant pokyčius. Vadovai labiau nei darbuotojai jaučia nerimą bei jaučiasi pasimetę. Nauji veiksniai, darbo permainos, naujovės su kuriomis tenka susidurti, visa tai išbalansuoja žmogų, suteikia jam netvirtumo ir nežinomybės jausmą.

Visi kiti veiksniai dažniau pasireiškia tarp darbuotojų, didesne dalimi darbuotojai dažniau nei vadovai įvardino, kad vengia pokyčių, tai galima sieti, kad žemesnes pareigas užimantys žmonės gali būti mažiau suinteresuoti su įmonės plėtra, sėkmingu darbu bei veikimu. Darbuotojai dažniau yra suinteresuoti tik atlikti savo pareigas, gali būti mažiau motyvuoti ir negalvoti apie vykdomus pokyčius teigiamai. Beveik 5% daugiau darbuotojai nurodė, kad dėl vykdomų pokyčių mažėja ir jų motyvacija dirbti.

Neretais atvejais pokyčiai yra didesnės įtampos, streso pasekmė dėl to gali atsirasti ir nuovargis. Šį veiksnių respondentai įvardino kaip dažnai pasitaikantį tiek tarp darbuotojų, tiek tarp vadovų (38,42% - vadovų ir 39,06% darbuotojų). Rečiausiai įvardinti veiksniai, tai yra baimė bei šokas. Dėl pastarojo teiginio pasitaikymo, pokyčiai turėtų būti labai nespėjami, radikalūs ir nelaukiami, kad sukeltų stiprų šoką.

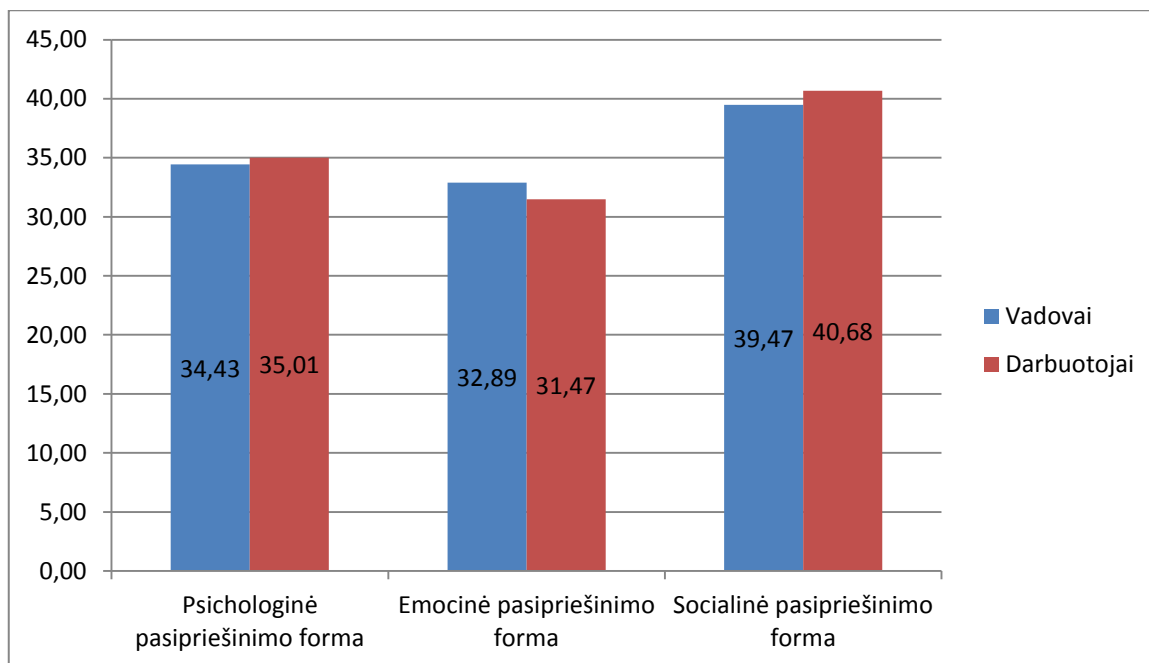


12 pav. Psichologinės pasipriešinimo formos veiksniai

Dažniausiai pasitaikanti pasipriešinimo pokyčiams forma respondentai įvardino socialinę. Tai didesnę įtaką turi mums ne tik kaip vienam asmeniui, tačiau ir aplinkai mūsų asmeniniui saugumui. Vadovus ši forma veikia labiau dėl atsakomybės prieš kitus, dėl savo autoriteto išlaikymo, tiesioginių pareigų vykdymo, negebėjimo išsaugoti valdžią. Darbuotojus labiau asmeniškai, jie nėra tikri dėl stabilių pajamų, jaučiasi neužtikrintai bei nesaugiai.

Psichologinė pasipriešinimo forma pasireiškia šiek tiek dažniau, nei emocinė ir ją labiau jaučia darbuotojai nei vadovai. Dažnai psichologiniai veiksniai pasireiškia įprastu nenoru keistis ar nepripažinimu, kad pokyčių reikia. Dažnu atveju pasitaiko nepasitikėjimas vadovybe, dėl komunikacijos trūkumo darbuotojai jaučiasi nesaugiai ar yra nepakankamai motyvuoti.

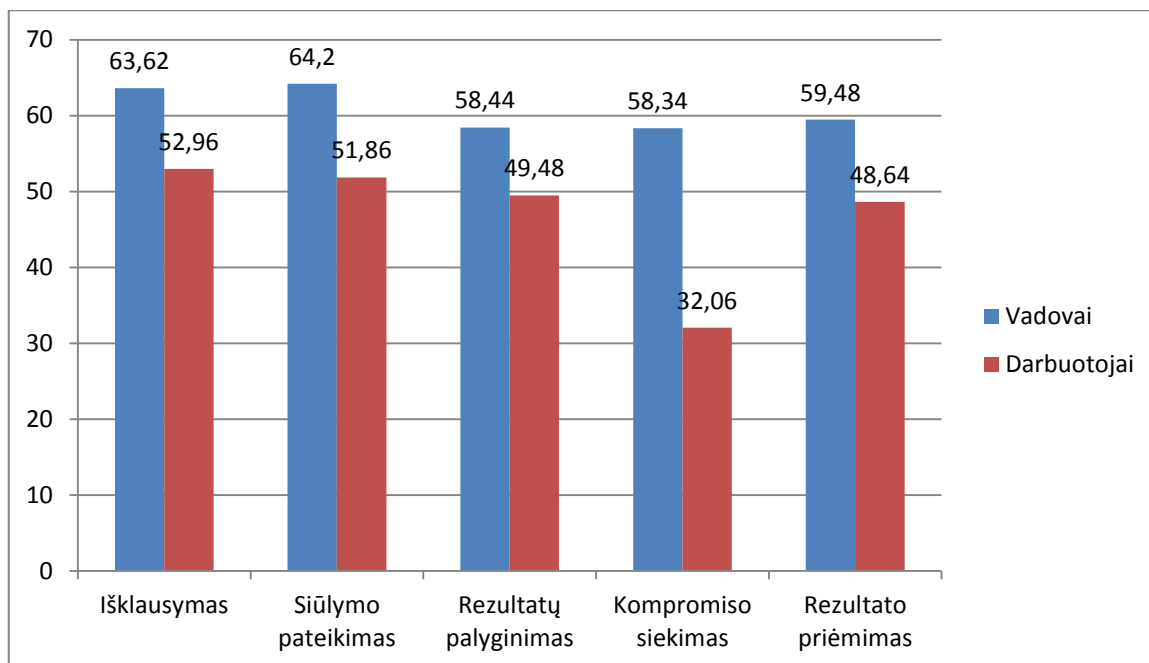
Emocinė pasipriešinimo forma labiau pasireiškia tarp vadovų. Dažniausiai vadovų pasipriešinimas pasireiškia tuo, kad jie net nebando įgyvendinti pokyčių, manydami, kad įmonė yra nepakankamai pajėgi. Jie jaučia baimę prarasti valdžią, dėl emocinių priežasčių labai greitai jaučiamas ir santykių pablogėjimas, atsiranda nepasitikėjimas vadovybe. Jie taip pat dažniais atvejais kelia konfliktus, vengia imtis veiksmų ar permeta atsakomybę. Darbuotojų emocinį pasipriešinimą dažniausiai sąlygoja, kokios nors baimės, netikrumas.



13 pav. Pasipriešinimo formos pagal vadovus ir darbuotojus

4.2 Pasipriešinimo pokyčiams valdymo metodai

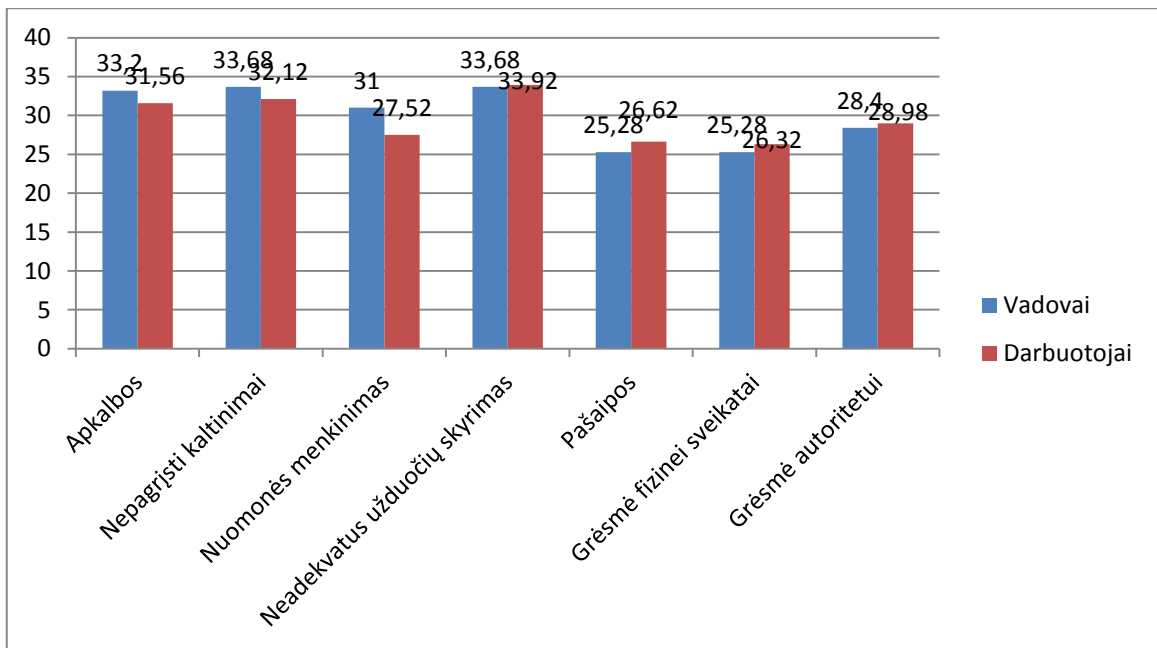
Atliekant tyrimą buvo siekiama išsiaiškinti kokie pokyčių suvaldymo modeliai yra dažniausiai naudojami. Siekiant kiekvieną modelio naudojimą iširti kuo tiksliau jie buvo išskaidyti į žingsnius. 14 pav. Pateikiama derybų metodo paskirstymas pagal vadovų ir darbuotojų nuomonę. Vadovų nuomone, šis metodas, yra taikomas kur kas dažniau. Daugiau kaip 60% visų vadovaujamas pareigas užimančių darbuotojų teigia, kad jie yra išklausomi ir suteikiama galimybę pateikti pasiūlymus dėl pokyčio įgyvendinimo, šiek tiek mažiau, apie 58% teigia, kad jų rezultatai palyginami ir yra siekiamas bendras kompromisas ir bendras rezultatas yra priimamas beveik apie 60% respondentų nuomone, kurie užima vadovaujamas pareigas. Pagal darbuotojus nuomonė pasiskirstė taip: daugiau kaip pusė teigia, kad turi galimybę išsakyti savo nuomonę dėl pokyčio vykdymo, ji yra svarstoma, rezultatai lyginami šiek tiek rečiau, tačiau bendras kompromisas yra palyginti siekiamas labai retai (tik apie 30%) ir priimamas sprendimas - beveik pusė apklaustųjų. Statistiškai reikšmingas, pagal atsakymų duomenis, kompromiso metodas, taikomas darbuotojams beveik 25% rečiau nei vadovams.



14 pav. Derybų metodo žingsniai

Dažniausiai kaip spaudimo metodas yra naudojamas neadekvatus užduočių skyrimas beveik po 34% (žr. pav. 15). Skirtos neadekvačios užduotys neigiamai veikia darbuotojų pasitikėjimą savimi, kuomet negali atlikti jam pavestų užduočių mažėja jo savi vertė, blogai jaučiamasi darbe. Vadovai, dažniau nei darbuotojai nurodė, kad patiria apkalbas, nepagrįstus kaltinimus bei jų nuomonė yra menkinama. Dažnu atveju vadovai prisiima atsakomybę ir dėl savo darbuotojų atliktų darbų, dėl to dažnai gali pasireikšti nepagrįsti kaltinimai, kurie turėtų būti adresuoti kitiems. Dėl pokyčių įvykdymo, labai svarbu, kad tai būtų daroma visuose organizacijos lygiuose, suinteresuotas ir įtrauktas būtų kiekvienas darbuotojas ir atsakomybę prisiimtų ne tik vadovai, tačiau ir darbuotojai.

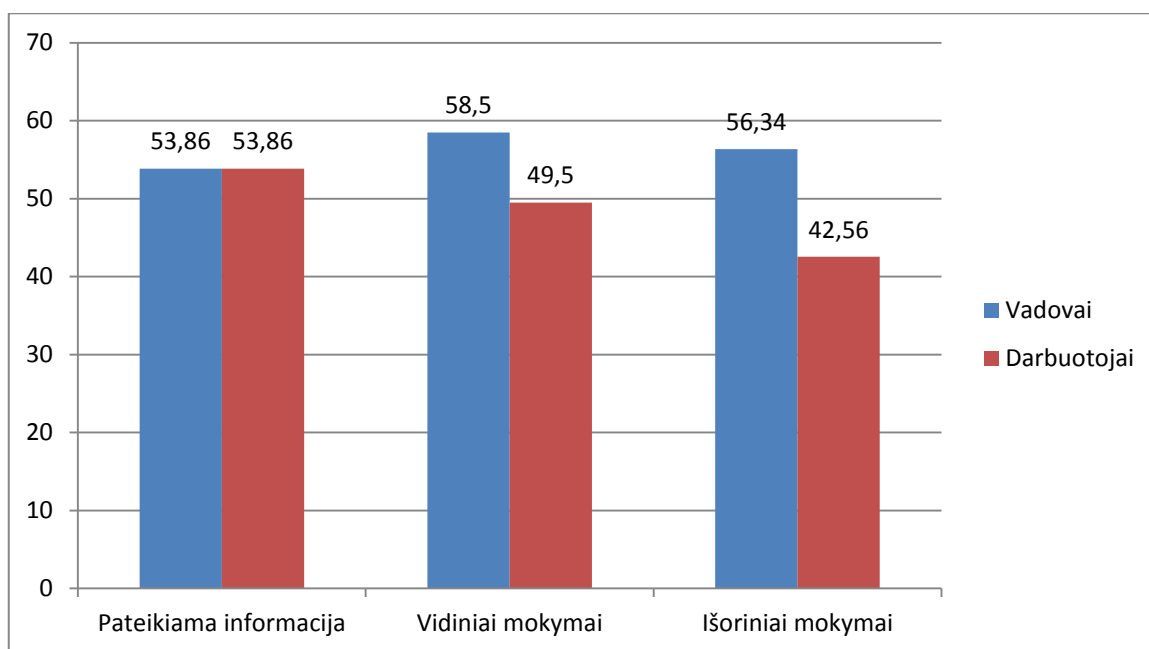
Darbuotojai dažniau nei vadovai nurodė, kad patiria pašaipas, grėsmę fizinei sveikatai bei autoritetui. Tai veiksniai, kurie labai neigiamai įtakoja ne tik pokyčių įgyvendinimą, bet ir darbuotojų motyvaciją, savi vertę bei atmosferą darbe. Nei vienas darbuotojas jausdamas grėsmę autoritetui ar tuo labiau fizinei sveikatai ne tik, kad negalės produktyviai dirbti, bet greičiausiai ir nebedirbs toje įmonėje. Tokios priemonės negali būti naudojamos, nes jos negali padėti įgyvendinti nei įmonės, nei vadovo tikslų, darbuotojas turi jaustis gerai savo darbo vietoje ir tikslo siekti gali būti naudojamos tik motyvuojančios priemonės.



15 pav. Spaudimo metodo žingsniai

16 pav. Matyti, kad tiek vadovai, tiek darbuotojai informaciją apie pokyčio tikslus, naudą, jo vykdymo etapus gauna vienodai (beveik 54%). Pagal apklausos duomenis mokymuose dažniau dalyvauja vadovai, vidiniuose beveik 59%, išoriniuose beveik 57%. Darbuotojai mokymuose dalyvauja rečiau, vidiniuose beveik pusė, išoriniuose beveik 43%. Lyginant vadovų ir darbuotojų atsakymų pasiskirstymą, matome, kad išoriniai mokymai, kur kas dažniau yra taikomi skirtingų lygių vadovams.

Mokymai užtikrina kur kas didesnę pokyčių įgyvendinimo pasisekimą, natūralu, kad į išorinius mokymus yra siunčiama šiek tiek rečiau, nei į vidinius, nes tai reikalauja kur kas didesnių išlaidų, laiko ir t.t. Tačiau ir vidiniai mokymai gali turėti tiek pat naudos, gal būt net ir daugiau, nes gali būti pasiekiami visi darbuotojai, gaunamas grįžtamasis ryšys, ir rūpimi klausimai išsprendžiami daug greičiau ir labiau centralizuotai, užima mažiau laiko.

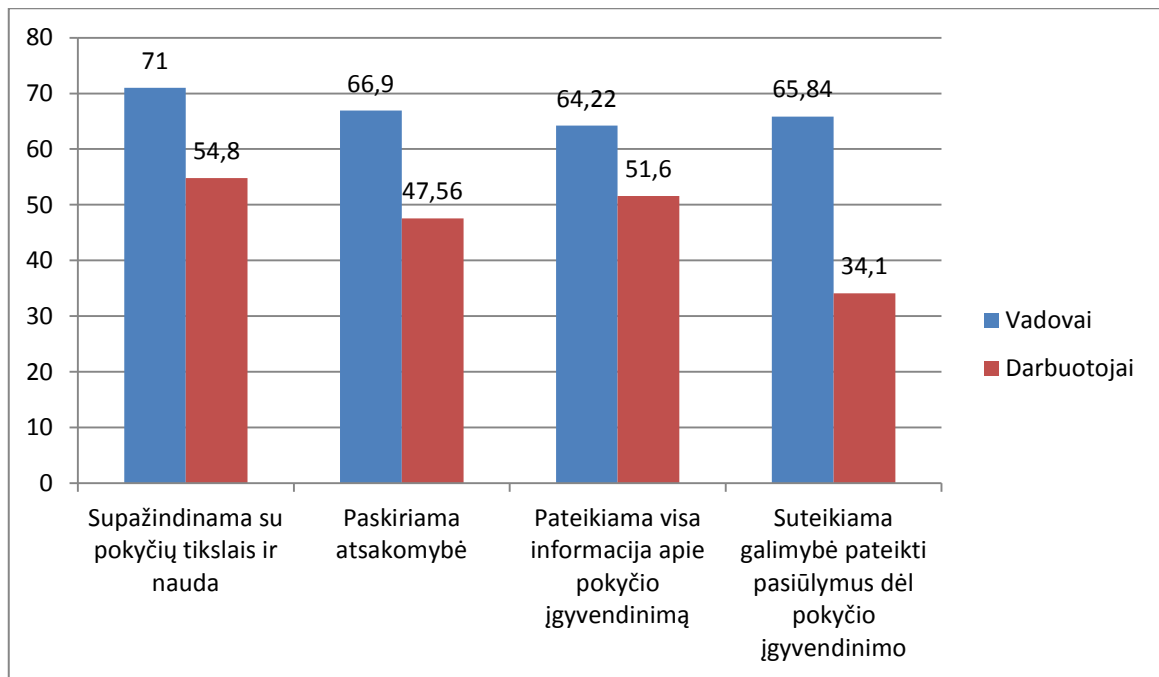


16 pav. Mokymų metodo žingsniai

17 paveiksle pateikiama gauta informacija kaip darbuotojai yra įtraukiami į pokyčių įgyvendinimą, vadovai yra įtraukiami kur kas dažniau, kad yra su pažindami su pokyčių tikslais ir nauda teigia net 71%, jog yra paskiriama atsakomybė – beveik 67%, šiek tiek mažiau vadovų teigia, kad jiems yra suteikiama informacija apie pokyčio įgyvendinimą. Labai svarbu, kad būtų informacija teikiama visuose pokyčio įgyvendinimo etapuose. Darbuotojai ne tik jausis saugiau, žinodami visą informaciją, tačiau galės ir įsitraukti, dalintis savo kompetencija, bei jaustis naudingais. Vadovams suteikiama galimybė pateikti pasiūlymus dėl pokyčio įgyvendinimo teigia net beveik 66%, tačiau darbuotojų šią galimybę turi kur kas mažiau, tik 34, 1%. Suteikti galimybę teikti pasiūlymus dėl pokyčio ir dalyvauti procese yra labai svarbu, nes bus atsižvelgiama į jų nuomonę, atsiras galimybė užtikrinti jų gerovę, darbuotojai dėl to bus labiau motyvuoti. Tai užtikrins ne tik pokyčio įgyvendinimo sėkmingumą, tačiau ir pačios įmonės efektyvesnę darbą.

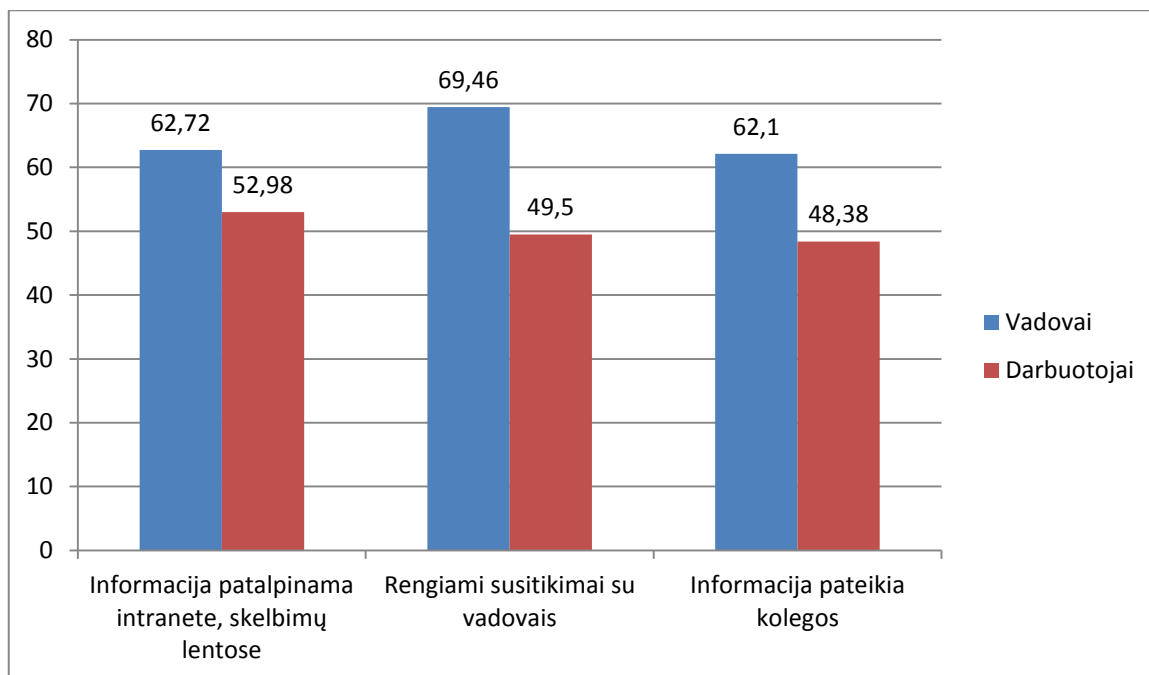
Darbuotojai taip pat įvardina, kad jiems rečiau yra paskiriama atsakomybė pokyčio įgyvendinime. Svarbu suvokti ir komunikuoti su kiekvienu darbuotoju, pateikti jiems informacija, gauti grįžtamąjį ryšį. Kiekvieno darbuotojo poreikiai yra skirtingi, svarbu matyti, kuris darbuotojas gali prisiimti daugiau atsakomybės, kuris mažiau. Darni įmonės veikla stipriai paremta komunikavimu, žmonių pažinimu ir jų poreikių numatymu.

Pagal pateiktos anketos atsakymus, matome, kad darbuotojai įtraukiami į pokyčių įgyvendinimą, kur kas rečiau. Tai neigiamas veiksnys, gali sąlygoti pokyčių pokyčių nesėkmę.



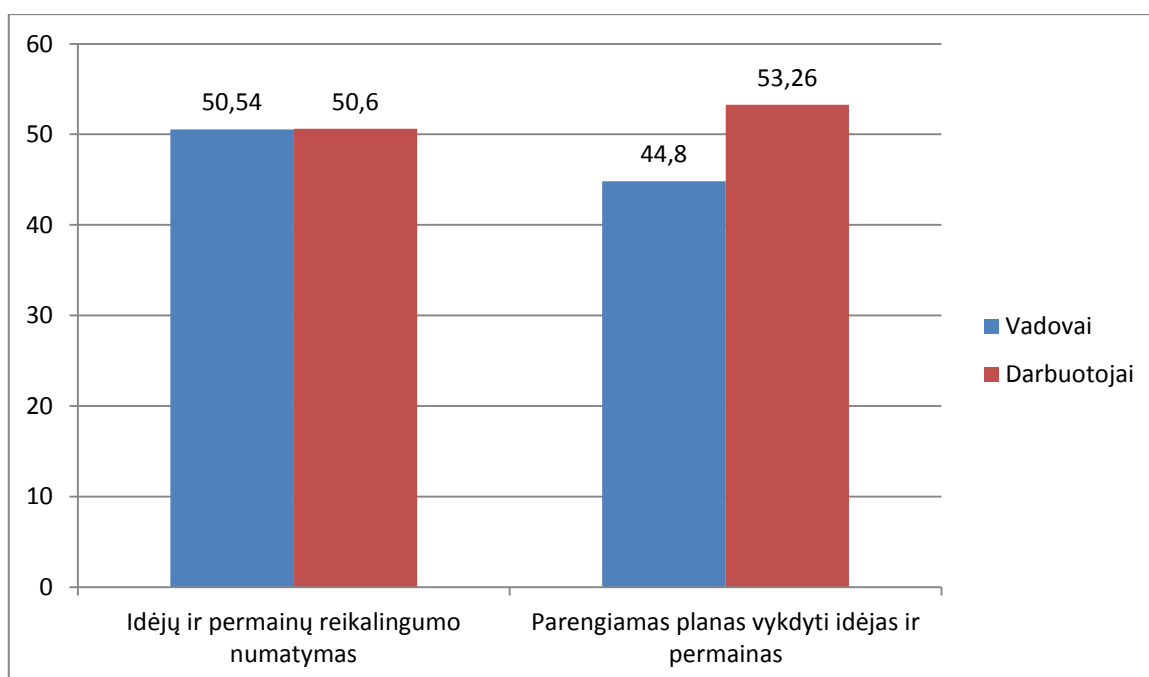
17 pav. Įtraukimo į įgyvendinimą metodo žingsniai

Pagal apklausos rezultatus 18 pav. Matyti, kad vadovai dažniausiai visą informaciją gauna rengiamuose susitikimuose su vadovais, tačiau darbuotojai, kad šiuo būdu gautų informaciją, nurodė šiek tiek mažiau nei pusė visų atsakiusių ir lyginant darbuotojams net 20% rečiau nei vadovams yra rengiami tokie susitikimai. Susirinkimai užtikrina efektyvią komunikaciją, nes informacija pateikiama tiksliai, užtikrinamas grįžtamasis ryšys. Pastarojo užtikrinti negalima tuomet, kai visa informacija pateikiama intranete ar skelbimų lentose. Taip informaciją gauna beveik 63% vadovų ir daugiau kaip pusė darbuotojų. Tokiu metodu informacija gali pasiekti kiekvieną darbuotoją, tačiau paliekama daug vietos darbuotojų interpretacijai, nėra užtikrinama ar informacija yra suprantama taip kaip reikia ir ar visi darbuotojai ją tikrai susirado ir įsisavino. Tarp vadovų kur kas dažnesniu atveju yra informacija gaunama iš kolegų (vadovai apie 62%, darbuotojai apie 48%). Tačiau šiuo būdu gali pasiekti netiksli informacija, tuo labiau jei pateikiama informacija jau keliavo per keletą kanalų, tuomet didelė tikimybė, kad kiekvienas darbuotojas perteikia ją taip kaip suvokė ir interpretavo.



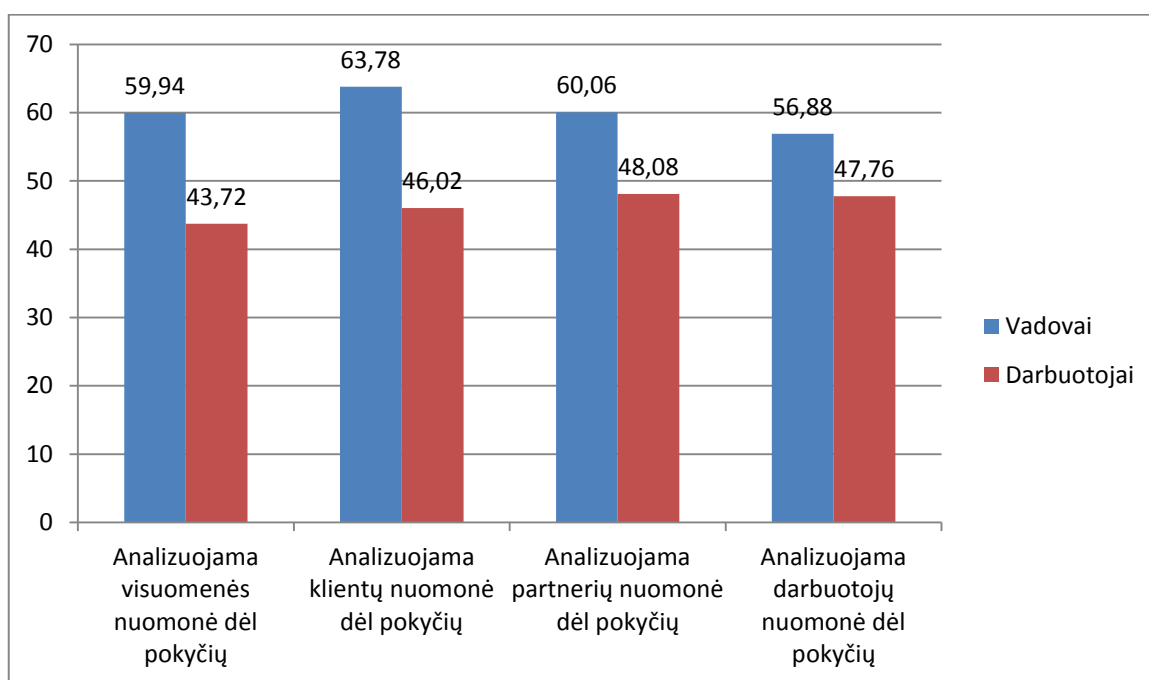
18 pav. Informacijos skleidimo metodo žingsniai

Prieš pradėdant įgyvendinti pokyčius svarbu numatyti, kokios yra reikalingos permainos ir kokios idėjos atsiranda. 19 pav. Pateikiami duomenys, kaip pasiskirstė respondentų nuomonė kad prieš vykdant pokyčius yra numatomos, kokios reikalingos idėjos ir permainos organizacijoje. Į šį klausimą tiek vadovų, tiek darbuotojų nuomonė beveik sutapo (skirtumas 0,06%). Svarbu prieš pradėdant organizuoti pokyčius numatyti, ką norima keisti ir parengti planą. Jų parengiamas planas atsakė daugiau kaip pusė visų ne vadovaujamas pareigas užimančių darbuotojų ir šiek tiek mažiau beveik 45% vadovų. Vadovai teigia, kad planas ne visais atvejais yra parengiamas ir pokyčiai atliekami ne visiškai pilnai išanalizavus ir apsvarsčius. Tai gali sąlygoti pokyčių žlugimą arba tai, kad pokytis apskritai nebuvo reikalingas.



19 pav. Idėjų ir permainų organizavimo metodo žingsniai

20 paveiksle yra pateikiama atsakiusiųjų pasiskirstymas, kaip jie mano yra analizuojamos nuomonės dėl pokyčių. Pasak vadovų nuomonės labiausiai yra analizuojama klientų nuomonė, tuomet partnerių, visuomenės ir tik galiausiai darbuotojų. Tai natūralus ciklas, svarbiausia siekiančiai pelno ir sėkmingai veiklą vykdyti organizacijai klientai, nuo kurių priklauso, kaip pasieks šiuos tikslus. Taip pat svarbi partnerių nuomonė, kurie padeda vykdyti veiklą, visuomenės, nes organizacija privalo būti socialiai atsakinga ir dalis visuomenės yra jos klientai. Tačiau pagal tyrimo rezultatus vadovų nuomone, mažiausiai analizuojama yra darbuotojų nuomonė, nors darbuotojai yra labai svarbi dalis, kuri gali užtikrinti sėkmingą pokyčių įgyvendinimą, nes pokyčiai pradami vykdyti įmonės viduje ir reikalinga atsižvelgti į darbuotojų nuomonę, jų norus bei pastabas. Darbuotojų nuomone labiausiai analizuojama yra partnerių nuomonė dėl pokyčių, tuomet darbuotojų, klientų ir visuomenės.

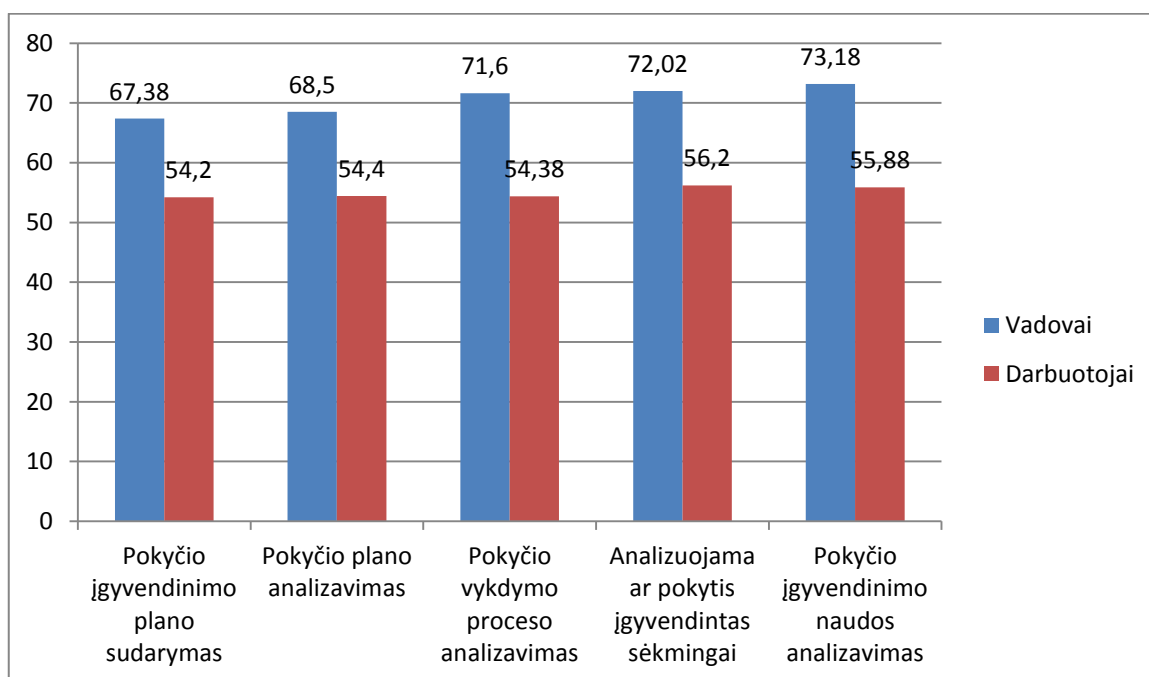


20 pav. Nuomonių analizės metodo žingsniai

21 paveiksle pateikiama respondentų nuomonė, kaip yra analizuojami pokyčių proceso žingsniai. Mažiausiai respondentų, tiek vadovų, tiek darbuotojų teigia, kad yra sudaromi pokyčių įgyvendinimo planai ir yra daroma jų analizė, iš to galima daryti išvadą, kad dalis inicijuojamų pokyčių nėra tiksliai apibrėžiami ir nėra numatomi jų vykdymo procesai. Tai labai neigiamas aspektas, įgyvendinant pokyčius svarbu, kad jie būtų planuojami, nes tai gali sąlygoti ir didesnę darbuotojų pasipriešinimą ir pokyčių žlugimą.

Pagal pateikiamus duomenis matoma, kad darbuotojai šiek tiek mažesne dalimi teigia, kad pokyčių naudos analizavimas yra atliekamas rečiau nei pokyčio sėkmingumo analizavimas. Svarbu ne tik išsiaiškinti ar pokytis yra įgyvendintas sėkmingai, tačiau ir kokią naudą jis suteikė organizacijai. Tai leis įvertinti kaip veikia organizacijos valdymas ir duos gerą praktiką ateičiai.

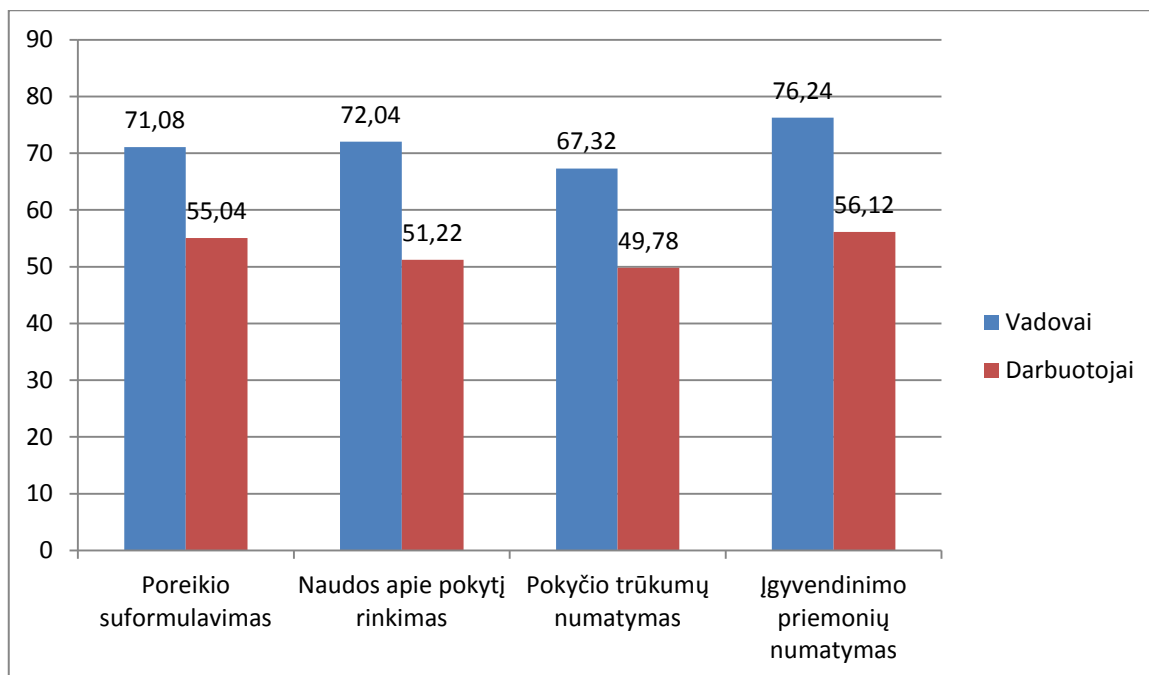
Pagal visus veiksnius matyti, kad vadovams šis metodas siekiant sumažinti jų pasipriešinimą pokyčiams, yra taikomas kur kas dažniau nei darbuotojams (daugiau kaip 10%).



21 pav. Procesų analizavimo metodo žingsniai

Tiek vadovai, tiek darbuotojai teigia, kad nedidele dalimi, tačiau rečiausiai yra numatomi pokyčio trūkumai (žr. pav. 22). Labai svarbu numatyti, kokius trūkumus turi pokyčio įgyvendinimas, kad ateityje tai būtų apsvarstyta ir nebūtų netikėtumas. Taip pat svarbu numatyti ar pokytis tikrai reikalingas (71,08% vadovų, 55,04% darbuotojų), kiek naudos jis atneš organizacijai (72,04% vadovų, 52,22% darbuotojų), nes gal būt kartais pokytis net nėra reikalingas ar jo sukeltas pasipriešinimas gali būti daugiau žalingas, nei naudingas pats pokytis. Didžiausia dalimi tiek vadovai (76,25%), tiek darbuotojai (56,12%) teigia kad yra numatomos priemonės įgyvendinti pokytį. Tai labai svarbu, kad būtų padaroma tiksliai ir apimant visus aspektus, kurie gali turėti įtakos ne tik pokyčio vykdymui, bet ir įmonės veiklai, darbuotojams ir kitoms suinteresuotoms šalims.

Taip pat iš pateikto paveikslo matyti, kad vadovams, informacijos kaupimo metodai, siekiant valdyti jų pasipriešinimą pokyčiams yra taikomi, kur kas dažniau nei ne vadovaujamas pareigas užimantiems darbuotojams.



22 pav. Informacijos kaupimo metodo žingsniai

Apibendrinant pokyčių valdymo metodus, duomenys pateikiami 23 paveiksle. Rečiausiai naudojama, tiek tarp vadovų, tiek tarp darbuotojų, spaudimas. Tai neefektyvus ir neigiamas metodas, antimotyvuojančiai veikiantis darbuotojus, nepadedantis siekti tikslų. Tokių būdų galima naudoti tik labai retais atvejais, visiškai nemotyvuotiems ir nesuinteresuotiems, žemos kvalifikacijos darbuotojams.

Vadovai dažniausiai naudojamą metodą įvardino įtraukimą į pokyčius, darbuotojai šį variantą pasirinko kur kas rečiau. Dažniais atvejais organizacijose įtraukiami yra tik vadovai į pokyčių organizavimą, tačiau tai nėra teisingas požiūris. Įmonės sėkmingas gyvavimas priklauso nuo visų grandžių darbuotojų ir vykdamas pokyčius ir žemiausio lygio darbuotojai turi suvokti pokyčio naudą, kaip jis gali prisidėti prie įgyvendinimo.

Kitas dažnai naudojamas suvaldymo modelis – informacijos sklaidimas. Svarbu, kad darbuotojus pasiektu laiku ir tiksli informacija, užtikrinta gera komunikacija svarbus veiksnys, kuris tikrai gali sumažinti darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams. Prie to gali prisidėti ir kitas metodas – tai mokymai. Mokymų metu gali būti pateikiama tiksli informacija, užtikrinamas grįžtamasis ryšys.

Derybų metodas dažniau pasitaikantis tarp vadovaujamas pareigas užimančių darbuotojų, natūralu, kad tarp vadovų yra dažniau svarstomi reikalingi pokyčiai, dažniau siekiami kompromisai tarp skirtingų padalinių ir lygių vadovų. Žemesnes pareigas užimantys darbuotojai rečiau gali išsakyti savo nuomonę ir poreikius, tai yra neigiamas veiksnys.

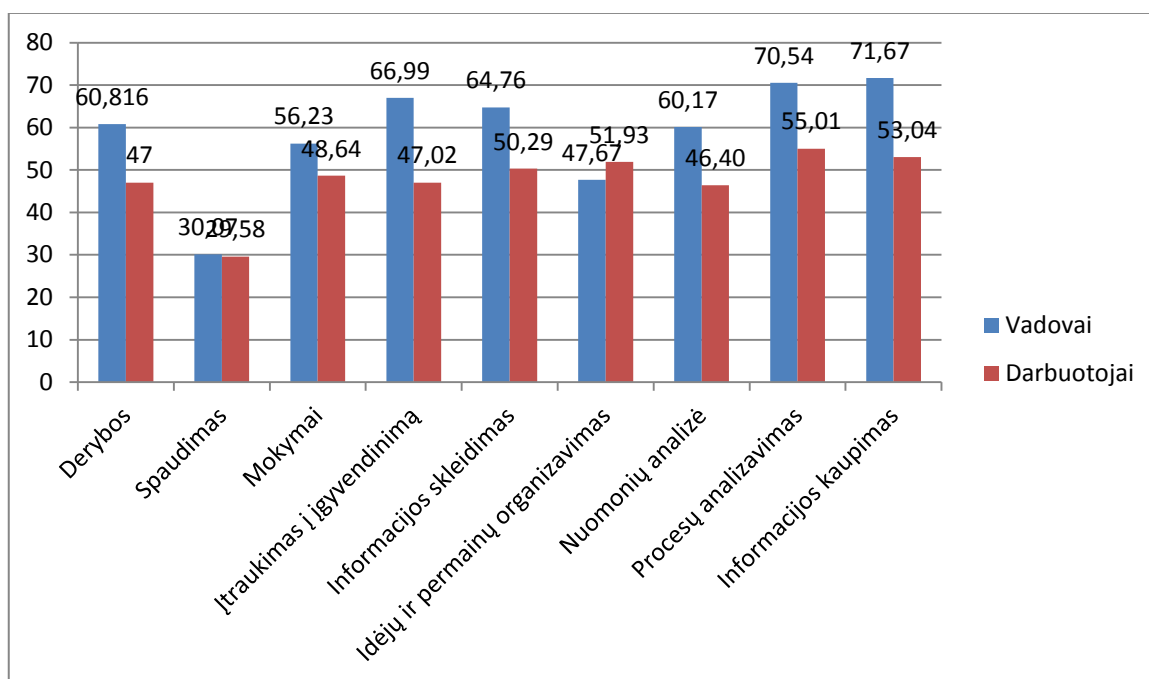
Visi suvaldymo metodai labiau naudojami tarp vadovaujamas pareigas užimančių darbuotojų, tai sąlygoja žemesnių pareigų darbuotojų didesnę nepasitenkinimą ir jų nepriėmimą pokyčiams.

Sėkmingas pokyčių įgyvendinimas yra lengviau pasiekiamas tik tuo efektyviau pašalinus darbuotojų pasipriešinimą ir tą reikėtų daryti ne tik vadovų lygyje, tačiau ir tarp darbuotojų.

Darbuotojai, pagal pateiktus atsakymų variantus teigia kad rečiausiai taikoma nuomonių analizė. Dažniausiai atvejais pokyčių metu nėra analizuojama kaip į tai reaguos ir kaip paveiks, darbuotojus, partnerius ar kitus suinteresuotus asmenis. Pagal pokyčių tipus jie gali turėti labai daug suinteresuotų šalių. Jei pokyčiai vykdomi tik organizacijos viduje, galbūt užtektų išsiaiškinti tik darbuotojų nuomonę, tačiau jei tai platesnė sritis, pvz. Keičiami gamybos procesai, būtina žinoti kaip tai paveiks mūsų klientus, partnerius ir kitas suinteresuotas šalis. Galbūt tie pokyčiai visiškai nenaudingi ir nereikalingi.

Daugiausiai respondentų, užimančių ne vadovaujamas pareigas, teigia, kad dažniausiai taikomas metodas yra procesų analizavimas, šiek tiek mažesne dalimi – informacijos kaupimas. Informacijos kaupimas ir komunikavimas labai svarbi priemonė užtikrinti mažesnę darbuotojų pasipriešinimą. Svarbu pateikti kokią naudą teiks pokyčiai, kodėl svarbu kiekvienam priimti ir prisidėti prie jų įgyvendinimo.

Lyginant gautus rezultatus vadovams yra dažniau taikomas derybų metodas (beveik 14%), jie kur kas dažniau yra įtraukiami į pokyčių įgyvendinimą (beveik 20%), nuomonių analizę (beveik 14%) ir į procesų analizavimą (beveik 16%).



23 pav. Pasipriešinimo pokyčiams valdymo metodai

Atliktame tyrime matome, kad tyrimo pradžioje išsikelta hipotezė, kad vadovai ir darbuotojai priešinasis skirtingai, nepasitvirtino. Tiek vadovai, tiek darbuotojai priešinasis pokyčiams pagal socialius, emocinius ir psichologinius veiksnius.

Pasipriešinimo pokyčiams valdymas yra sudėtingas ir daug organizacinių lygių apjungiantis procesas. Natūralu, kad pasipriešinimas pokyčiams pirmiausiai turi būti valdomas vadovų lygyje, kad jie sėkmingai galėtų inicijuoti ir įtraukti į pokyčių įgyvendinimą darbuotojus. Taigi tyrimo pradžioje išsikelta hipotezė, kad vadovų lygyje pasipriešinimas pokyčiams yra valdomas dažniau – pasitvirtino.

12 lentelė. Pasipriešinimo pokyčiams skirtinguose organizacijos lygiuose valdymo modelis

Organizacijos lygiai	Pasipriešinimo pokyčiams valdymo metodai
Vadovai	Derybos
	Spaudimas
	Mokymai
	Įtraukimas į įgyvendinimą
	Informacijos skleidimas
	Idėjų ir permainų organizavimas
	Nuomonių analizė
	Procesų analizavimas
	Informacijos kaupimas
Darbuotojai	Spaudimas
	Mokymai
	Informacijos skleidimas
	Idėjų ir permainų organizavimas
	Informacijos kaupimas

Tyrimo metu išryškėjo pagrindinis skirtumas, tarp pokyčių valdymo skirtinguose organizacijos lygiuose: valdymo metodai, kurie naudojami siekiant įtraukti darbuotojus (derybos, įtraukimas į įgyvendinimą, nuomonių, procesų analizavimas) yra kur kas dažniau taikomi vadovų lygyje nei darbuotojų. Nepakankamas visų lygių darbuotojų įtraukimas į pokyčius didina jų pasipriešinimą ir gali turėti didelės įtakos prie pokyčių nesėkmingo įgyvendinimo.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Šio darbo tikslas buvo - parengti darbuotojų pasipriešinimo skirtinguose organizacijos lygiuose valdymo modelį bei empiriškai jį pagrįsti. Darbas buvo realizuotas 2 dalyse: pirmojoje dalyje atlikta – darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams problemos ir literatūros analizės. Antrojoje dalyje pateikiami tyrimo rezultatai.

- Kiekvienoje organizacijoje pasipriešinimas pokyčiams priklauso nuo darbuotojų nuostatų ir suvokimo. Darbuotojai gali priimti pokyčius, išlikti abejingais, priešintis pasyviai arba aktyviai. Probleminės sritys – darbuotojų baimė, nenoras keistis ir nepakankamas darbuotojų įtraukimas į pokyčius.

- Darbuotojai priešinasi pokyčiams jausdami netikrumą dėl išlikimo darbe ir savo materialinės padėties, dėl padėties darbo grupėje pasikeitimo, tarpusavio santykių pasikeitimo, jausdami sunkumus taikantis prie naujų sąlygų, dėl nenoro keisti nusistovėjusius įpročius, gyvenimo būdo ir požiūrio į pokyčius. Pasipriešinimą pokyčiams valdyti taikomi metodai, tokie kaip: derybos, spaudimas, mokymai, įtraukimas į įgyvendinimą, informacijos skleidimas, idėjų ir permainų organizavimas, nuomonių analizė, procesų analizavimas ir informacijos kaupimas.

- Tyrimas leido atskleisti, kad dažniausiai yra priešinamasi dėl socialinių veiksnių. Vadovus socialiniai veiksniai veikia labiau dėl atsakomybės prieš kitus, dėl savo autoriteto išlaikymo, tiesioginių pareigų vykdymo, negebėjimo išsaugoti valdžią. Darbuotojus labiau asmeniškai, jie nėra tikri dėl stabilių pajamų, jaučiasi neužtikrintai bei nesaugiai. Pagal gautą pasipriešinimo pokyčiams valdymo modelį, galima daryti išvadas, kad pasipriešinimas pokyčiams valdomas dažniau vadovų lygyje. Ne vadovaujamas pareigas užimantiems darbuotojams, rečiau taikomi pasipriešinimo pokyčiams valdymo metodai, kurie įtraukia darbuotoją į procesą, tokie kaip derybos, įtraukimas į pokyčio įgyvendinimą, nuomonių analizė ir procesų analizavimas.

REKOMENDACIJOS

- Siekiant išvengti pasipriešinimo pokyčiams užtikrinti komunikaciją, pateikti visą reikiamą informaciją, apie pokyčių tikslus, etapus, naudą visų lygių darbuotojams.

- Į pokyčių planavimo ir vykdymo procesus įtraukti, vesti derybas bei ieškoti kompromisų su visų lygių darbuotojais.

LITERATŪRA

1. Ahmed, Z. U., Zbib, I., Arokiasamy, S., Ramayah, T., Chiun, L. M. (2006). Resistance to change and erp implementation success: the moderating role of change management initiatives. *Asian Academy of Management Journal*, Vol. 11, No. 2.
2. Alas, R., Vadi, M. (2006). Employees' attitudes and their connections with organizational culture in the process of change in Estonian organizations // *Baltic Journal of Management*. Vol. 1, No.1.
3. Andriuščenka, J. (2009). Organizacinių pokyčių valdymo teorijos: lyginamoji analizė, vertinimas ir taikymo ypatumai. Kaunas: Lietuvos žemės ūkio universitetas.
4. Andrulionienė, D. (2012). Darbuotojų konkurencijos ir bendradarbiavimo įtaka pasiekimams. Vilnius, magistro darbas.
5. Astrauskas, G. (2013). UAB „VS SISTEMOS“ strateginiai pokyčiai ir jų atlikimo taktikos. Vilnius: MRU, magistro darbas. Prieiga per Internetą: <<http://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:2121451/datastreams/MAIN/content>>, (prisijungta 2015 10 12).
6. Atkočiūnienė, Z. (2010). Žinių vadybos įtaka tobulinant organizacijos kompetencijas // *Informacijos mokslai*, Nr. 52.
7. Baker, S. L. (2009). Managing Resistance to Change. Prieiga per Internetą: <https://www.ideals.illinois.edu/bitstream/handle/2142/7649/librarytrendsv38i1h_opt.pdf?sequence=1>, (prisijungta 2015 11 16).
8. Barrow C. ir kt. (2010). Verslininko kelias į sėkmę: kur esame dabar, kur norime būti, kaip ten patekti // *Verslo žinios*, Vilnius.
9. Berbaoui, K. (2012). Reasons for resistance to change in the national company for the distribution of electricity and gas // *International Journal of Management and Strategy*, Vol.5, No.3.
10. Boohene, R., Williams, A. A. (2012). Resistance to Organisational Change: A Case Study of Oti Yeboah Complex Limited // *International Business and Management*, Vol. 4, No. 1. Prieiga per Internetą: <<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://www.cscanada.net/index.php/ibm/article/download/j.ibm.1923842820120401.1040/pdf>>, (prisijungta 2015 10 24).
11. Brookins, M., Media, D. (2014). What Causes Resistance to Change in an organization? Prieiga per Internetą: <<http://smallbusiness.chron.com/causes-resistance-change-organization-347.html>>, (prisijungta 2015 11 17).
12. Buchanan, D., Fitzgerald, L., Ketley, D., Gollop, R., Louise Jones, J., Saint Lamont, S., Neath, a. and Whitby, E. (2005), “Not going back: A review of the literature on sustaining organizational change” // *International Journal of Management Reviews*, No. 7, Vol. 4.

13. Dukynaitė, R., Ališauskas, R. (2012). Strateginis valdymas kaip lyderystės priemonė // Viešojo politika ir administravimas, Nr. 11 (1).
14. Edmonds, J. (2011). Managing successful change // Industrial and commercial training, Vol. 43, Iss. 6.
15. Eigirdas, M. (2005). ISO 9001:2000 kokybės vadybos sistemos diegimo problemos Lietuvos įmonėse // KU Panevėžio institutas. Prieiga per Internetą: <http://elibrary.lt/resursai/Konferencijos/KTU_PI/KNYGA2005%20PDF/straipsniai/Vadybos/Eigirdas.pdf>, (prisijungta 2015 10 15).
16. Foster, R. D. (2010). Resistance, justice, and commitment to change. *Human Resource Development Quarterly*, No. 21(1). Prieiga per Internetą: <<http://changemanagementsuccess.com/2013/02/is-resistance-to-change-rational-or-irrational/>>, (prisijungta 2015 11 17).
17. Gallen, St. (2010). Causes of Resistance to Change. Prieiga per Internetą: <<http://www.entrepreneurshipinbox.com/223/factors-that-causes-resistance-to-organizational-change/>>, (prisijungta 2015 11 17).
18. Gregorauskas, J. (2013). Pardavimų darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams mažinimas organizacinių pokyčių metu. Vilnius: ISM, magistro darbas.
19. Grybienė, A., Šimbelis, D. (2010). Pokyčiai organizacijoje: pasipriešinimo pokyčiams valdymas // KTU pavavėžio institutas.
20. Hurn, B. J. (2012). Management of Change in 8. a Multinational Company // Industrial and Commercial Training. No. 44(1). Prieiga per Internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=00197858&volume=44&issue=1&articleid=17014382&show=html>>, (prisijungta 2015 10 18).
21. Isern, J., Meaney, M.C., Wilson, S. (2009). Corporate transformation under pressure. McKinsey & Company.
22. Išoraitė, M. (2011). Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją // Socialinių mokslų studijos, Nr. 3 (1).
23. Išoraitė, M. (2012). Teoriniai strateginių pokyčių aspektai // Business systems and economics, Nr. 2 (2).
24. Janulevičienė, R. (2013). Darbuotojų įtraukimo į pokyčius įtaka darbuotojų įsipareigojimui organizacijai. Vilnius: ISM, magistro darbas. Prieiga per Internetą: <http://archive.ism.lt/bitstream/handle/1/154/ETD2013-06_Janulevi%C4%8Dien%C4%97%20Rita%20MD.pdf?sequence=1>, (prisijungta 2015 10 26).
25. Jucevičius, R. (1996). Strateginis organizacijų vystymas. Kaunas.
26. Kardelis K. (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas.

27. Korsakienė, R. (2006). Organizacinių pokyčių valdymas: teoriniai ir praktiniai aspektai // Verslas: teorija ir praktika, Nr. 4. Prieiga per Internetą: <file:///C:/Users/ASUS/Downloads/191-664-1-PB%20(1).pdf>, (prisijungta 2015 10 17).
28. Kumpikaitė, V., Rupšienė, K. (2008). Darbuotojų išipareigojimų didinimas: teorinis ir praktinis aspektas // Ekonomika ir vadyba, Nr. 13.
29. Laumenckaitė, E., Vasiliauskas, A. (2006). Strateginiai pokyčiai ir savivada organizacijoje // Ekonomikos teorija ir praktika. Prieiga per Internetą: <http://elibrary.lt/resursai/DB/LB/LB_pinigu_studijos/Pinigu_studijos_2006_01_02.pdf>, (prisijungta 2015 10 20).
30. Lees, N. D. (2012). Chairs Leading Change: Identifying and Overcoming Resistance // [Department Chair](#), Vol. 23, Issue 1.
31. Lunenburg, F.C. (2010). Forces for and Resistance to Organizational Change // National forum of educational administration and supervision journal, Vol. 27, Nr. 4.
32. Melnikas, B., Jakubavičius, A., Strazdas, R. (2000). Inovacijų vadyba. Mokomoji knyga. Vilnius: Technika.
33. Metodinis leidinys „Koučerio kompetencija“ (2011). Leonardo da Vinci 2008-2010 naujovių perkėlimo projektas Nr. DE/08/LLP-LdV/TOI/147138/2008-1-DE2-LEO05-00176. Projektą remia Europos Komisija.
34. Piktornaitė, I. (2005). Pokyčiai organizacijose ir organizacinės kultūros vaidmuo valdyme // Vadyba. Mokslo tiriamieji darbai. Nr. 1(6).
35. Robbins, S. P. (2003). Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas: poligrafija ir informatika.
36. Rothwell, W. J., Stavros, J. M., Sullivan, R. L., Sullivan, A. (2009). Practicing Organization Development: A Guide for Leading Change // John Wiley and Sons. Prieiga per Internetą: <http://books.google.lt/books?id=eAyEgk6BBhwC&printsec=frontcover&hl=lt&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false>, (prisijungta 2015 10 12).
37. Sakalas A., Savanevičienė A. (2003). Įmonės krizių vadyba. Kaunas.
38. Staniulienė, S. (2006). Organizavimas ir orgprojektavimas. Mokomoji knyga. Kaunas: VDU.
39. Stankūnas, A. (2010). Kaip organizacijai padėti pergyventi permainas? // Valdymas. Prieiga per Internetą: <<http://www.nlpcentras.lt/2010/10/29/kaip-organizacijai-padeti-pergyventi-permainas/>>, (prisijungta 2015 10 19).
40. Stravinskienė, I., Misiūnas, M. (2010). Kaita ir keitimasis – efektyvios kokybės vadybos sistemos pagrindas // Aukštojo mokslo kokybė, Nr. 7.
41. Svirskienė, G. (2005). Naujosios žinių ekonomikos iššūkiai ir organizacinis pasipriešinimas naujovėms // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, Nr. 5. Prieiga per Internetą:

<<http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/get/LT-LDB-0001:J.04~2005~1367152779841/DS.002.0.01.ARTIC>>, (prisijungta 2015 10 12).

42. Swailes, S. (2004). Commitment to change // Profiles of commitment and in-role performance. Vol.33, No.2.

43. Šimanskienė, L. (2001) Organizacinės kultūros keitimas: problemos, pokyčių vykdymo mechanizmas. *Tiltai*, Nr. 1.

44. Šimanskienė, L., Videikienė, S. (2014). Pokyčių valdymo kliūtys organizacijose: teoriniai ir praktiniai aspektai // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 70.

45. Thom, N., Ritz, A. (2004). Viešoji vadyba. Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys. Monografija. Vilnius.

46. Vanagas, R. (2007). Pokyčių valdymo modeliai Lietuvos Respublikos savivaldybėse // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, Nr. 2 (9).

47. Vidaus reikalų ministerija (2010). Savivaldybių administracijų struktūrų analizė, Vilnius. Prieiga per Internetą: <<file:///C:/Users/ASUS/Desktop/reak.pdf>>, (prisijungta 2015 10 25).

48. Viliūnas, G. (2006). Naujoji žinių paradigma ir mokslo valdymo sisteminiai pokyčiai // Informacijos mokslai, Nr. 37.

49. Vilutienė, A. (2014). Kodėl organizacijose priešinamasi pokyčiams? // Lyderių laikas, Nr. 9. Prieiga per Internetą: <<http://www.lyderiulaikas.smm.lt/lt/biblioteka/vaizdo-mediaga/vaizdo-siuetai/3157-kodl-organizacijose-prieinamasi-pokiyiams>>, (prisijungta 2015 10 15).

50. Zakarevičius, P. (2003). Pokyčiai organizacijoje: priežastys, valdymas, pasekmės. Monografija. Kaunas: VDU.

51. Zakarevičius, P. (2006). Pokyčių organizacijose kliūtys ir jų priežastys. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 38.

52. Miškienė, A. (2008). Konfliktų, pokyčių ir stresų valdymas. *Straipsniai. Lt*. Prieiga per Internetą: <<http://www.straipsniai.lt/vadyba/puslapis/2774>>, (prisijungta 2015 11 17).

53. Adenle, C. (2009). Leading change? 10 Crippling reasons why employees will resist. Prieiga per Internetą: <<https://www.linkedin.com/pulse/20140905152010-47571147-leading-change-10-crippling-reasons-why-employees-will-resist>>, (prisijungta 2015 11 18).

PRIEDAI

Pasipriešinimo pokyčiams valdymas skirtinguose organizacijos lygiuose

Gerb., respondente,

Esu Aušra Makulienė, Kauno technologijos universiteto, įmonių valdymo studijų programos studentė. Šiuo metu atlieku tyrimą baigiamajam magistro darbui, kurio tikslas išsiaiškinti darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymą skirtinguose organizacijos lygiuose. Tikiuosi skirsite keletą minučių ir sąžiningai atsakysite į klausimus.

Jūsų dalyvavimas ir atsakymai yra labai svarbūs. Anonimiškumas ir konfidencialumas tyrimo metu garantuojami – viešai pateikiami tik apibendrinti rezultatai ir naudojami tik magistriniame darbe.

1. Jūsų lytis:

- Vyras;
- Moteris;

2. Jūsų užimamos pareigos:

- Vadovaujamosios pareigos (įmonės, skyriaus, padalinio vadovas);
- Nevadovaujamosios pareigos (įmonės, skyriaus, padalinio darbuotojas).

3. Jūsų išdirbtas laikas įmonėje:

- Iki 6 mėn.;
- Iki 1 metų;
- Iki 5 metų;
- Iki 10 metų;
- Iki 20 metų;
- > 20 metų.

4. Jūsų amžius:

- 18-25;
- 26-35;
- 36-55;
- 42-49;
- 56 ir daugiau.

	Įvertinkite				
	Niekada	Kartais	Dažnai	Labai dažnai	Visada
<i>Kai įmonėje yra inicijuojami pokyčiai, mano reakcija?</i>					
5. Bijau dėl naujos atsakomybės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Bijau kaip tai paveiks mano pajamas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Abejoju ar išlaikysiu savo autoritetą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Atrandu bendraminčių prieš pokyčius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Ima pyktis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Jaučiu nepasitenkinimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Jaučiu nusivylimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Jaučiu santykių pablogėjimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Sumažėja pasitikėjimas savimi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Pila prakaitas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Krečia drebulys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Liūdžiu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Kankina nemiga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Kankina košmarai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Jaučiu nuovargį	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Mažėja motyvacija dirbti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Jaučiu nerimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Ištinka šokas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Bijau	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Jaučiuosi pasimetęs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Vengiu pokyčių	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Vykdamas pokyčius įmonėje elgiamasi?</i>					
26. Vykdamas pokyčius įmonėje vadovas mane išklausė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Vykdamas pokytį galiu pateikti siūlymus dėl jo įgyvendinimo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Mano nuomonė yra svarstoma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Yra siekiama kompromiso tarp mano pateiktos nuomonės ir vadovo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Yra priimamas bendras rezultatas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Patiriu vadovo apkalbas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Sulaukiu iš vadovo nepagrįstų kaltinimų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Vadovas menkina mano nuomonę	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Vadovas skiria neadekvačių užduočių	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Jaučiu vadovo taikomas pašaipas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. Jaučiu vadovo grėsmę fizinei sveikatai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. Jaučiu vadovo grėsmę autoritetui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. Vykdamas pokytį pateikiama informacija apie jo tikslus, naudą, vykdymo etapus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. Yra organizuojami vidiniai mokymai apie pokyčio tikslus, naudą, vykdymo etapus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. Buvau siunčiamas į išorinius mokymus naudingus pokyčio įgyvendinimui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. Buvau supažindintas su pokyčių tikslais ir nauda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. Yra paskiriama atsakomybę pokyčio įgyvendinime	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

43. Yra pateikiama visa informacija apie pokyčio įgyvendinimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. Yra suteikiama galimybė teikti pasiūlymus dėl pokyčio įgyvendinimo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. Įmonėje yra pateikiama informacija apie pokytį intranete, skelbimų lentose ar kitose informacijos sklaidimo vietose	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46. Yra rengiami susitikimai su vadovais dėl pokyčių numatymo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47. Visa informaciją dėl pokyčių pateikia kolegos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48. Vykdamy pokyčius numatomas idėjų ir permairių reikalingumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49. Parengiamas planas vykdyti idėjas ir permainas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50. Analizuojama visuomenės nuomonė dėl pokyčių	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51. Analizuojama klientų nuomonė dėl pokyčių	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52. Analizuojama partnerių nuomonė dėl pokyčių	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53. Analizuojama darbuotojų nuomonė dėl pokyčių	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54. Yra sudaromas pokyčio įgyvendinimo plano	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55. Yra analizuojamas pokyčio planas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56. Yra analizuojamas pokyčio vykdymo procesas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57. Yra analizuojama ar pokytis įgyvendintas sėkmingai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
58. Yra analizuojama pokyčio įgyvendinimo nauda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
59. Suformuojamas poreikio reikalingumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60. Yra renkama nauda apie pokytį	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
61. Yra numatomi pokyčio trūkumai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
62. Yra numatomos pokyčio įgyvendinimo priemonės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

			5. Bijau del naujos atsakomybes					Total	
			0	Niekada	Kartais	Daznai	Labai daznai		Visada
Jusu uzimamos pareigos:	Vadovaujamiosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio vadovas);	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	0 .0%	13 34,2%	21 55,3%	3 7,9%	0 .0%	1 2,6%	38 100,0%
	Nevadovaujamiosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio darbuotojas).	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	2 2,9%	16 23,2%	39 56,5%	10 14,5%	2 2,9%	0 .0%	69 100,0%
Total		Count % within Jusu uzimamos pareigos:	2 1,9%	29 27,1%	60 56,1%	13 12,1%	2 1,9%	1 .9%	107 100,0%

			6. Bijau kaip tai paveiks mano pajamas					Total	
			0	Niekada	Kartais	Daznai	Labai daznai		Visada
Jusu uzimamos pareigos:	Vadovaujamiosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio vadovas);	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	0 .0%	13 34,2%	20 52,6%	3 7,9%	0 .0%	2 5,3%	38 100,0%
	Nevadovaujamiosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio darbuotojas).	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	2 2,9%	13 18,8%	27 39,1%	20 29,0%	6 8,7%	1 1,4%	69 100,0%
Total		Count % within Jusu uzimamos pareigos:	2 1,9%	26 24,3%	47 43,9%	23 21,5%	6 5,6%	3 2,8%	107 100,0%

			7. Abejoju ar islaikysiu savo autoriteta					Total	
			0	Niekada	Kartais	Daznai	Labai daznai		Visada
Jusu uzimamos pareigos:	Vadovaujamiosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio vadovas);	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	0 .0%	13 34,2%	18 47,4%	4 10,5%	2 5,3%	1 2,6%	38 100,0%
	Nevadovaujamiosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio darbuotojas).	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	2 2,9%	26 37,7%	26 37,7%	12 17,4%	2 2,9%	1 1,4%	69 100,0%
Total		Count % within Jusu uzimamos pareigos:	2 1,9%	39 36,4%	44 41,1%	16 15,0%	4 3,7%	2 1,9%	107 100,0%

			8. Atrandu bendraminciu pries pokycius					Total	
			0	Niekada	Kartais	Daznai	Labai daznai		Visada
Jusu uzimamos pareigos:	Vadovaujamiosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio vadovas);	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	1 2,6%	11 28,9%	9 23,7%	13 34,2%	3 7,9%	1 2,6%	38 100,0%

	Nevadovaujamosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio darbuotojas).	Count	2	14	31	18	3	1	69
		% within Jusu uzimamos pareigos:	2,9%	20,3%	44,9%	26,1%	4,3%	1,4%	100,0%
Total		Count	3	25	40	31	6	2	107
		% within Jusu uzimamos pareigos:	2,8%	23,4%	37,4%	29,0%	5,6%	1,9%	100,0%

Jusu uzimamos pareigos: * 9. Ima pyktis Crosstabulation

			9. Ima pyktis					Total	
			0	Niekada	Kartais	Daznai	Labai daznai		Visada
Jusu uzimamos pareigos:	Vadovaujamosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio vadovas);	Count	0	17	17	3	1	0	38
		% within Jusu uzimamos pareigos:	,0%	44,7%	44,7%	7,9%	2,6%	,0%	100,0%
	Nevadovaujamosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio darbuotojas).	Count	2	20	38	8	0	1	69
		% within Jusu uzimamos pareigos:	2,9%	29,0%	55,1%	11,6%	,0%	1,4%	100,0%
Total		Count	2	37	55	11	1	1	107
		% within Jusu uzimamos pareigos:	1,9%	34,6%	51,4%	10,3%	,9%	,9%	100,0%

Jusu uzimamos pareigos: * 10. Jauciu nepasitenkinima Crosstabulation

			10. Jauciu nepasitenkinima					Total	
			0	Niekada	Kartais	Daznai	Labai daznai		Visada
Jusu uzimamos pareigos:	Vadovaujamosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio vadovas);	Count	0	10	21	6	1	0	38
		% within Jusu uzimamos pareigos:	,0%	26,3%	55,3%	15,8%	2,6%	,0%	100,0%
	Nevadovaujamosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio darbuotojas).	Count	2	22	34	8	2	1	69
		% within Jusu uzimamos pareigos:	2,9%	31,9%	49,3%	11,6%	2,9%	1,4%	100,0%
Total		Count	2	32	55	14	3	1	107
		% within Jusu uzimamos pareigos:	1,9%	29,9%	51,4%	13,1%	2,8%	,9%	100,0%

Jusu uzimamos pareigos: * 11. Jauciu nusivylima Crosstabulation

			11. Jauciu nusivylima					Total
			0	Niekada	Kartais	Daznai	Labai daznai	
Jusu uzimamos pareigos:	Vadovaujamosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio vadovas);	Count	0	15	19	4	0	38
		% within Jusu uzimamos pareigos:	,0%	39,5%	50,0%	10,5%	,0%	100,0%
	Nevadovaujamosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio darbuotojas).	Count	2	22	38	6	1	69
		% within Jusu uzimamos pareigos:	2,9%	31,9%	55,1%	8,7%	1,4%	100,0%
Total		Count	2	37	57	10	1	107

Jusu uzimamos pareigos: * 11. Jauciu nusivylima Crosstabulation

			11. Jauciu nusivylima					Total
			0	Niekada	Kartais	Daznai	Labai daznai	
Jusu uzimamos pareigos:	Vadovaujamosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio vadovas);	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	0 ,0%	15 39,5%	19 50,0%	4 10,5%	0 ,0%	38 100,0%
	Nevadovaujamosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio darbuotojas).	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	2 2,9%	22 31,9%	38 55,1%	6 8,7%	1 1,4%	69 100,0%
Total		Count % within Jusu uzimamos pareigos:	2 1,9%	37 34,6%	57 53,3%	10 9,3%	1 ,9%	107 100,0%

Jusu uzimamos pareigos: * 12. Jauciu santykiu pablogėjima Crosstabulation

			12. Jauciu santykiu pablogėjima						Total
			0	Niekada	Kartais	Daznai	Labai daznai	Visada	
Jusu uzimamos pareigos:	Vadovaujamosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio vadovas);	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	0 ,0%	15 39,5%	14 36,8%	5 13,2%	3 7,9%	1 2,6%	38 100,0%
	Nevadovaujamosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio darbuotojas).	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	1 1,4%	27 39,1%	30 43,5%	9 13,0%	2 2,9%	0 ,0%	69 100,0%
Total		Count % within Jusu uzimamos pareigos:	1 ,9%	42 39,3%	44 41,1%	14 13,1%	5 4,7%	1 ,9%	107 100,0%

Jusu uzimamos pareigos: * 13. Sumazeja pasitikejimas savimi Crosstabulation

			13. Sumazeja pasitikejimas savimi					Total
			0	Niekada	Kartais	Daznai	Labai daznai	
Jusu uzimamos pareigos:	Vadovaujamosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio vadovas);	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	0 ,0%	20 52,6%	11 28,9%	2 5,3%	5 13,2%	38 100,0%
	Nevadovaujamosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio darbuotojas).	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	2 2,9%	43 62,3%	15 21,7%	5 7,2%	4 5,8%	69 100,0%
Total		Count % within Jusu uzimamos pareigos:	2 1,9%	63 58,9%	26 24,3%	7 6,5%	9 8,4%	107 100,0%

Jusu uzimamos pareigos: * 14. Pila prakaitas Crosstabulation

			14. Pila prakaitas					Total
			0	Niekada	Kartais	Daznai	Labai daznai	
Jusu uzimamos pareigos:	Vadovaujamosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio vadovas);	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	0 ,0%	27 71,1%	9 23,7%	2 5,3%	0 ,0%	38 100,0%

	Nevadovaujamosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio darbuotojas).	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	2 2,9%	47 68,1%	11 15,9%	7 10,1%	2 2,9%	69 100,0%
Total		Count % within Jusu uzimamos pareigos:	2 1,9%	74 69,2%	20 18,7%	9 8,4%	2 1,9%	107 100,0%

Jusu uzimamos pareigos: * 15. Krecia drebulys Crosstabulation

			15. Krecia drebulys				Total
			0	Niekada	Kartais	Daznai	
Jusu uzimamos pareigos:	Vadovaujamosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio vadovas);	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	0 ,0%	31 81,6%	6 15,8%	1 2,6%	38 100,0%
	Nevadovaujamosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio darbuotojas).	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	2 2,9%	51 73,9%	11 15,9%	5 7,2%	69 100,0%
Total		Count % within Jusu uzimamos pareigos:	2 1,9%	82 76,6%	17 15,9%	6 5,6%	107 100,0%

Jusu uzimamos pareigos: * 16. Liudziu Crosstabulation

			16. Liudziu					Total
			0	Niekada	Kartais	Daznai	Labai daznai	
Jusu uzimamos pareigos:	Vadovaujamosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio vadovas);	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	0 ,0%	21 55,3%	16 42,1%	1 2,6%	0 ,0%	38 100,0%
	Nevadovaujamosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio darbuotojas).	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	2 2,9%	31 44,9%	30 43,5%	5 7,2%	1 1,4%	69 100,0%
Total		Count % within Jusu uzimamos pareigos:	2 1,9%	52 48,6%	46 43,0%	6 5,6%	1 ,9%	107 100,0%

Jusu uzimamos pareigos: * 17. Kankina nemiga Crosstabulation

			17. Kankina nemiga						Total
			0	Niekada	Kartais	Daznai	Labai daznai	Visada	
Jusu uzimamos pareigos:	Vadovaujamosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio vadovas);	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	0 ,0%	16 42,1%	14 36,8%	5 13,2%	2 5,3%	1 2,6%	38 100,0%
	Nevadovaujamosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio darbuotojas).	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	2 2,9%	39 56,5%	20 29,0%	5 7,2%	2 2,9%	1 1,4%	69 100,0%
Total		Count % within Jusu uzimamos pareigos:	2 1,9%	55 51,4%	34 31,8%	10 9,3%	4 3,7%	2 1,9%	107 100,0%

Jusu uzimamos pareigos: * 18. Kankina kosmarai Crosstabulation

			18. Kankina kosmarai					Total
			0	Niekada	Kartais	Daznai	Labai daznai	
Jusu uzimamos pareigos:	Vadovaujamosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio vadovas);	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	0 ,0%	29 76,3%	3 7,9%	5 13,2%	1 2,6%	38 100,0%
	Nevadovaujamosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio darbuotojas).	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	2 2,9%	49 71,0%	13 18,8%	4 5,8%	1 1,4%	69 100,0%
Total		Count % within Jusu uzimamos pareigos:	2 1,9%	78 72,9%	16 15,0%	9 8,4%	2 1,9%	107 100,0%

Jusu uzimamos pareigos: * 19. Jauciu nuovargi Crosstabulation

			19. Jauciu nuovargi					Total	
			0	Niekada	Kartais	Daznai	Labai daznai		Visada
Jusu uzimamos pareigos:	Vadovaujamosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio vadovas);	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	0 ,0%	13 34,2%	16 42,1%	8 21,1%	1 2,6%	0 ,0%	38 100,0%
	Nevadovaujamosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio darbuotojas).	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	2 2,9%	20 29,0%	31 44,9%	13 18,8%	1 1,4%	2 2,9%	69 100,0%
Total		Count % within Jusu uzimamos pareigos:	2 1,9%	33 30,8%	47 43,9%	21 19,6%	2 1,9%	2 1,9%	107 100,0%

Jusu uzimamos pareigos: * 20. Mazeja motyvacija dirbti Crosstabulation

			20. Mazeja motyvacija dirbti					Total	
			0	Niekada	Kartais	Daznai	Labai daznai		Visada
Jusu uzimamos pareigos:	Vadovaujamosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio vadovas);	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	0 ,0%	13 34,2%	19 50,0%	5 13,2%	1 2,6%	0 ,0%	38 100,0%
	Nevadovaujamosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio darbuotojas).	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	2 2,9%	16 23,2%	35 50,7%	9 13,0%	5 7,2%	2 2,9%	69 100,0%
Total		Count % within Jusu uzimamos pareigos:	2 1,9%	29 27,1%	54 50,5%	14 13,1%	6 5,6%	2 1,9%	107 100,0%

Jusu uzimamos pareigos: * 21. Jauciu nerima Crosstabulation

			21. Jauciu nerima					Total
			0	Niekada	Kartais	Daznai	Labai daznai	

Jusu uzimamos pareigos:	Vadovaujamuosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio vadovas);	Count	0	8	22	5	3	38
		% within Jusu uzimamos pareigos:	,0%	21,1%	57,9%	13,2%	7,9%	100,0%
	Nevadovaujamuosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio darbuotojas).	Count	2	21	37	6	3	69
		% within Jusu uzimamos pareigos:	2,9%	30,4%	53,6%	8,7%	4,3%	100,0%
Total		Count	2	29	59	11	6	107
		% within Jusu uzimamos pareigos:	1,9%	27,1%	55,1%	10,3%	5,6%	100,0%

Jusu uzimamos pareigos: * 22. Istinka sokas Crosstabulation

			22. Istinka sokas				Total
			0	Niekada	Kartais	Daznai	
Jusu uzimamos pareigos:	Vadovaujamuosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio vadovas);	Count	0	29	8	1	38
		% within Jusu uzimamos pareigos:	,0%	76,3%	21,1%	2,6%	100,0%
	Nevadovaujamuosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio darbuotojas).	Count	2	51	10	6	69
		% within Jusu uzimamos pareigos:	2,9%	73,9%	14,5%	8,7%	100,0%
Total		Count	2	80	18	7	107
		% within Jusu uzimamos pareigos:	1,9%	74,8%	16,8%	6,5%	100,0%

Jusu uzimamos pareigos: * 23. Bijau Crosstabulation

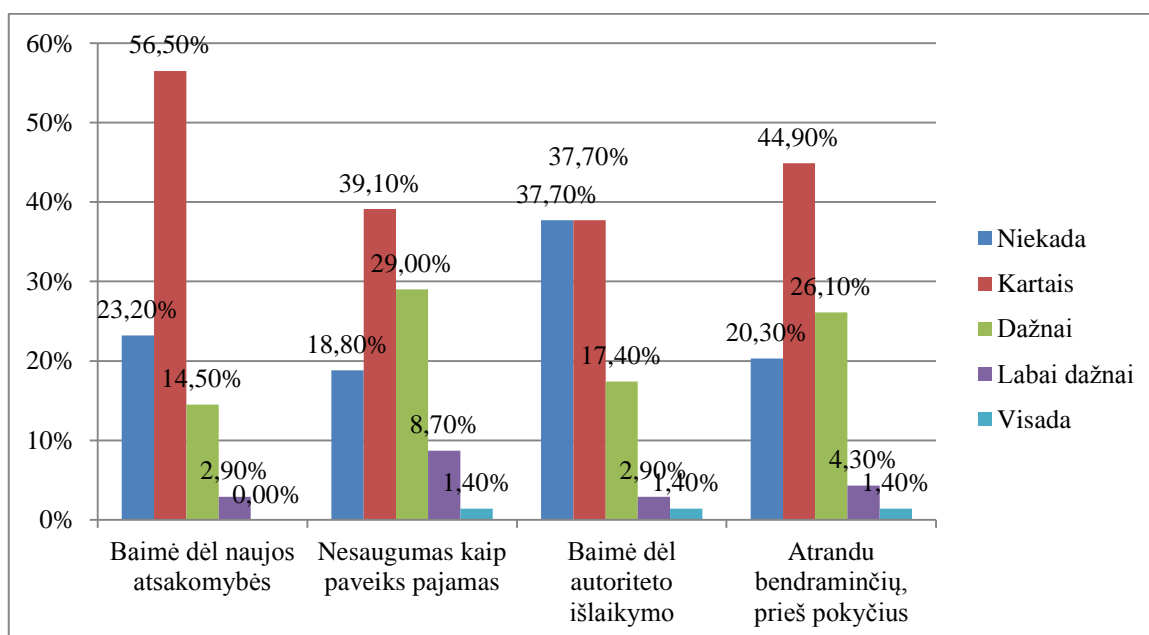
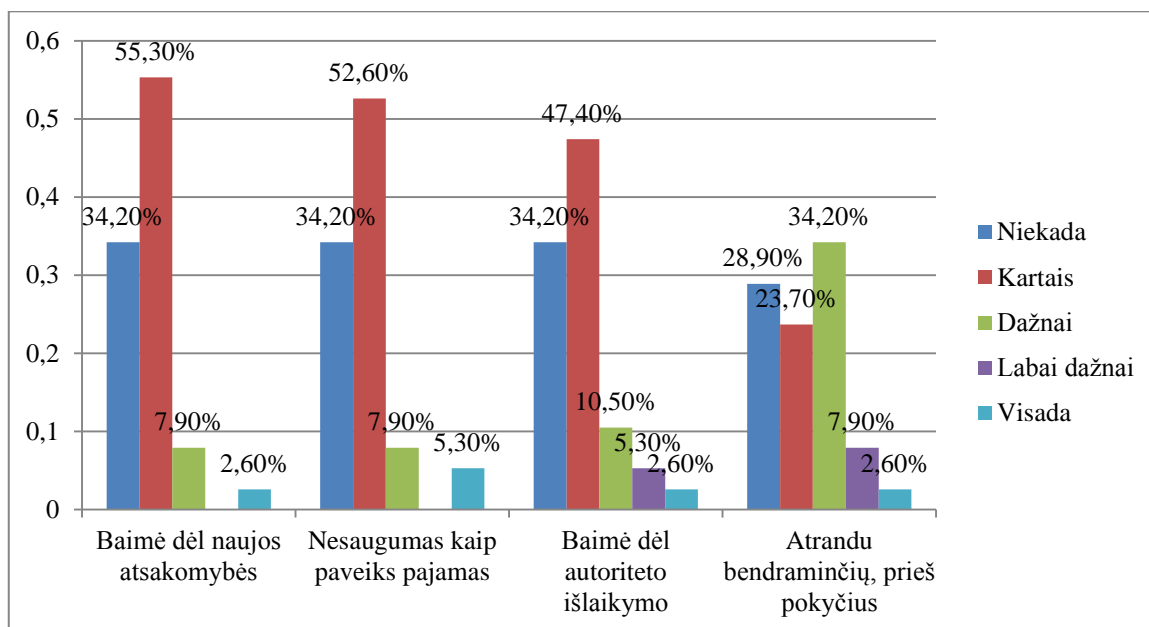
			23. Bijau					Total
			0	Niekada	Kartais	Daznai	Visada	
Jusu uzimamos pareigos:	Vadovaujamuosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio vadovas);	Count	0	20	17	1	0	38
		% within Jusu uzimamos pareigos:	,0%	52,6%	44,7%	2,6%	,0%	100,0%
	Nevadovaujamuosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio darbuotojas).	Count	2	36	25	5	1	69
		% within Jusu uzimamos pareigos:	2,9%	52,2%	36,2%	7,2%	1,4%	100,0%
Total		Count	2	56	42	6	1	107
		% within Jusu uzimamos pareigos:	1,9%	52,3%	39,3%	5,6%	,9%	100,0%

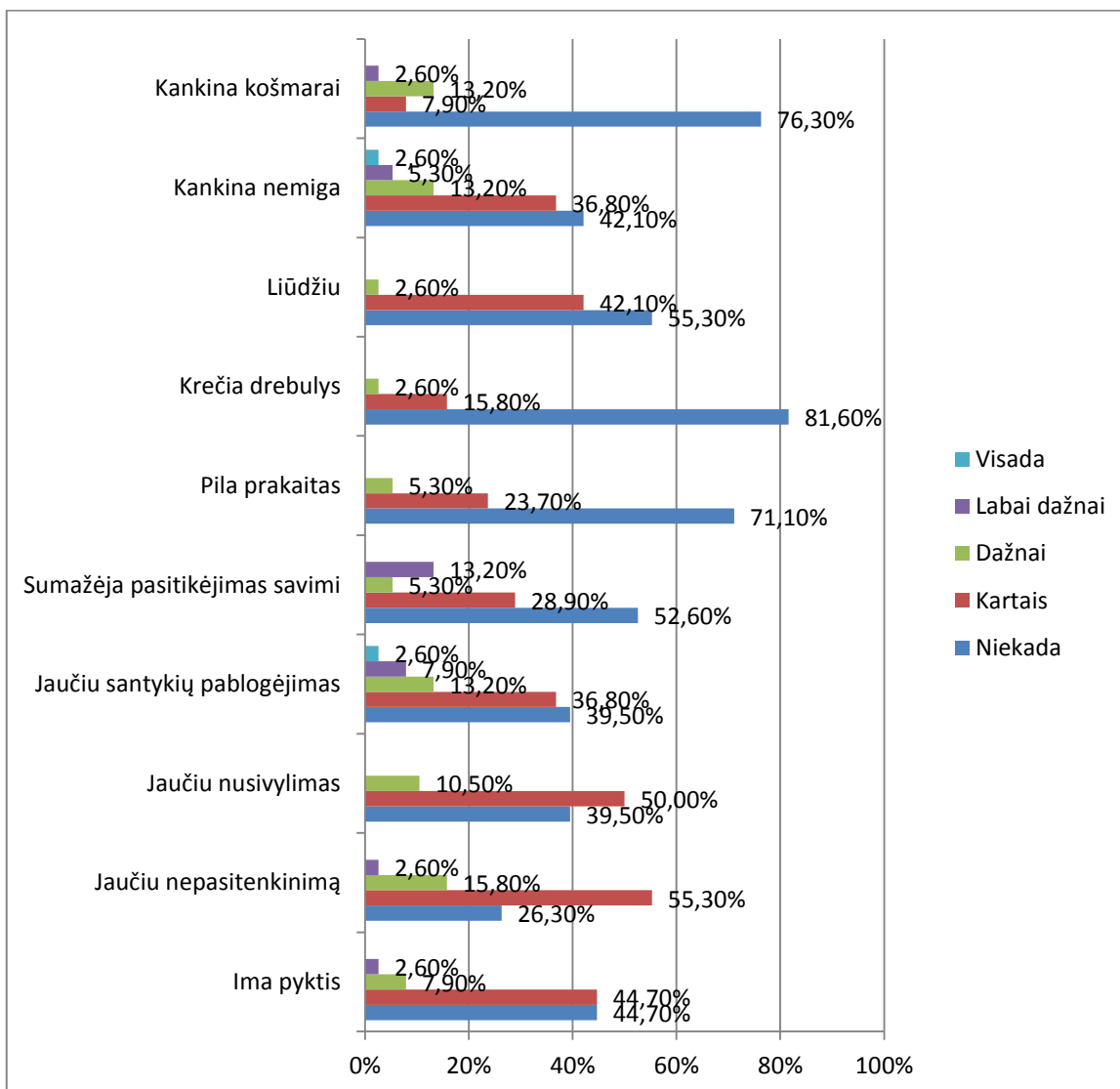
Jusu uzimamos pareigos: * 24. Jauciوسي pasimetes Crosstabulation

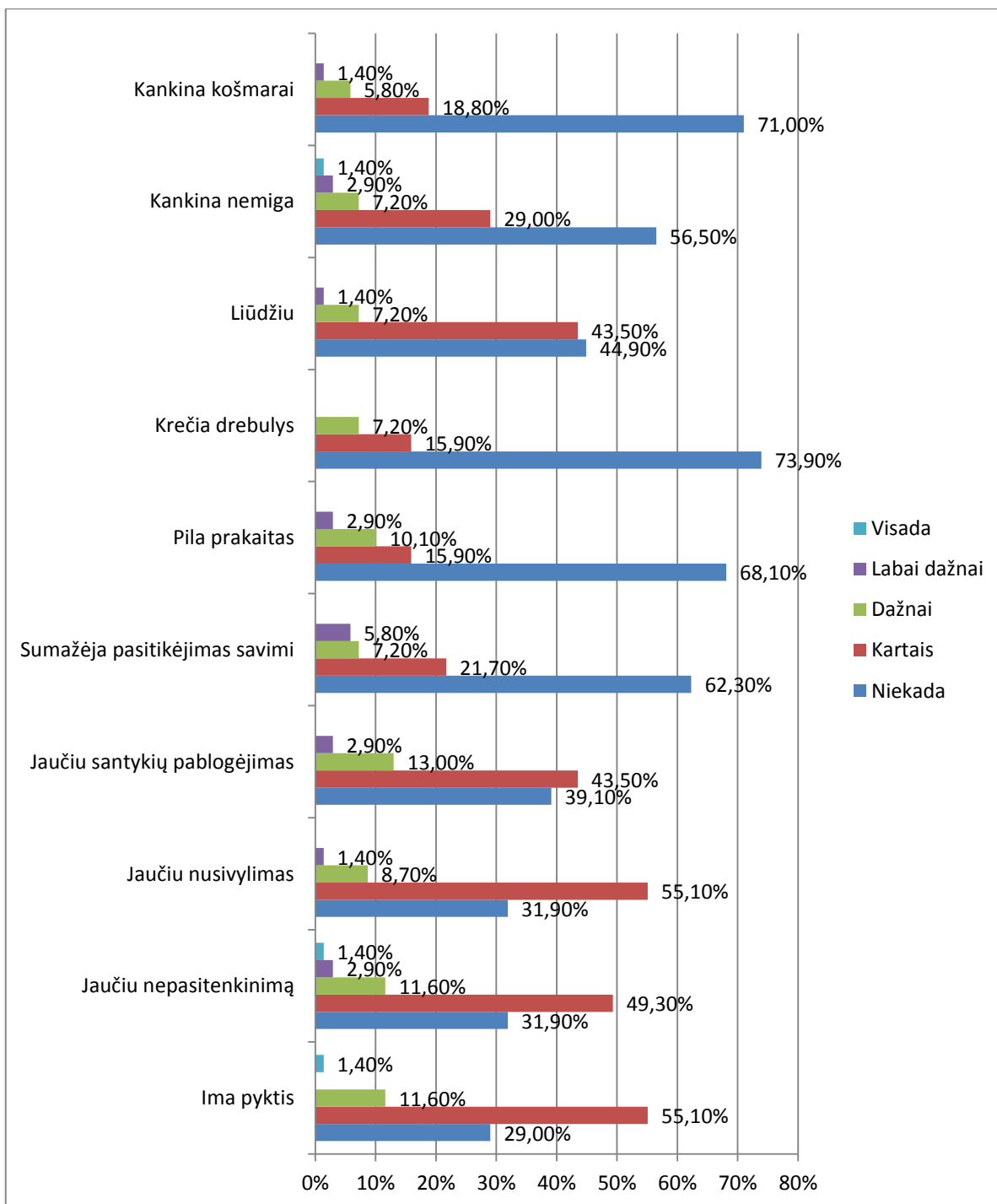
			24. Jauciوسي pasimetes					Total
			0	Niekada	Kartais	Daznai	Labai daznai	
Jusu uzimamos pareigos:	Vadovaujamuosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio vadovas);	Count	0	12	19	6	1	38
		% within Jusu uzimamos pareigos:	,0%	31,6%	50,0%	15,8%	2,6%	100,0%
	Nevadovaujamuosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio darbuotojas).	Count	2	27	30	9	1	69
		% within Jusu uzimamos pareigos:	2,9%	39,1%	43,5%	13,0%	1,4%	100,0%
Total		Count	2	39	49	15	2	107
		% within Jusu uzimamos pareigos:	1,9%	36,4%	45,8%	14,0%	1,9%	100,0%

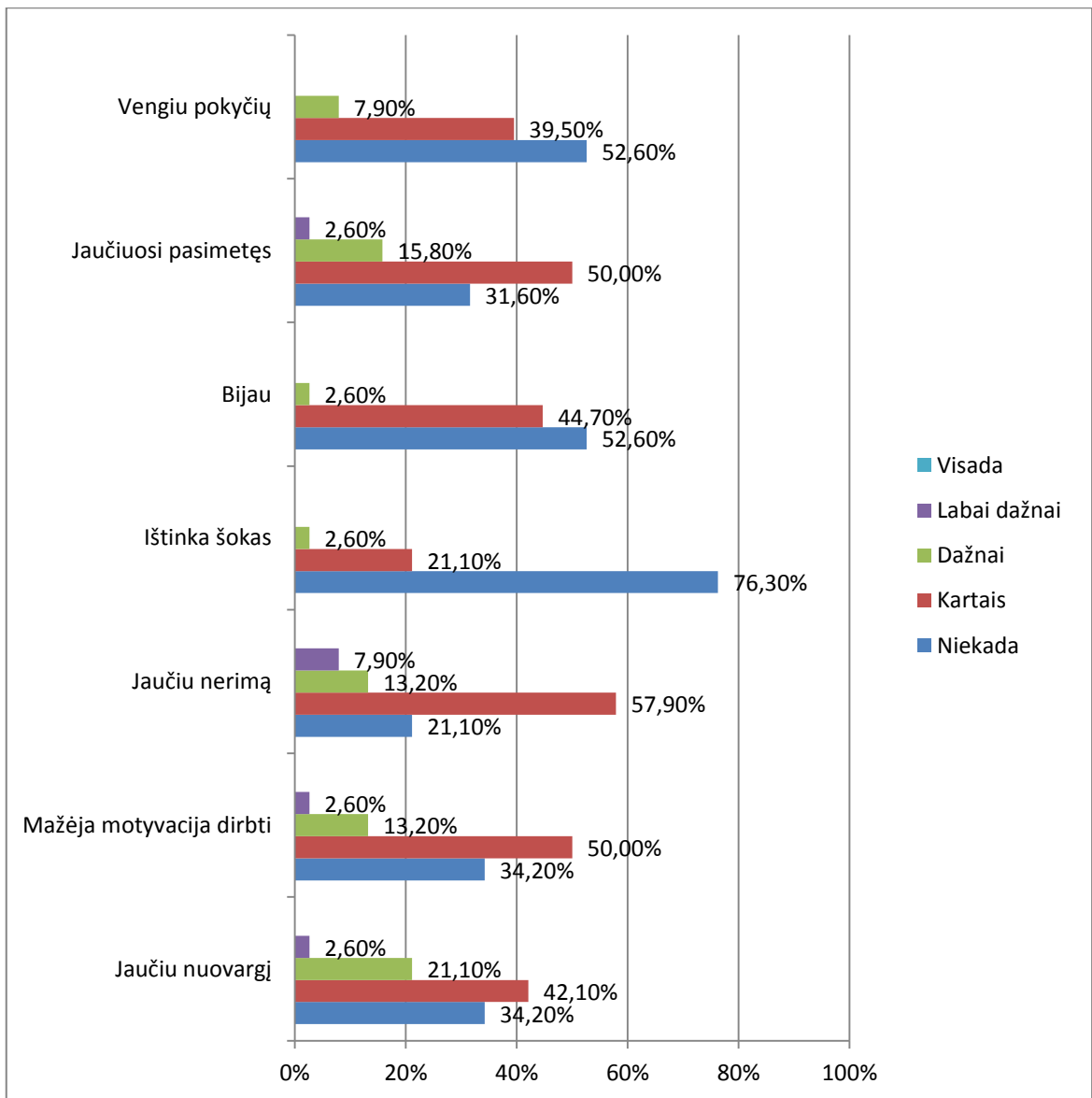
Jusu uzimamos pareigos: * 25. Vengiu pokyciu Crosstabulation

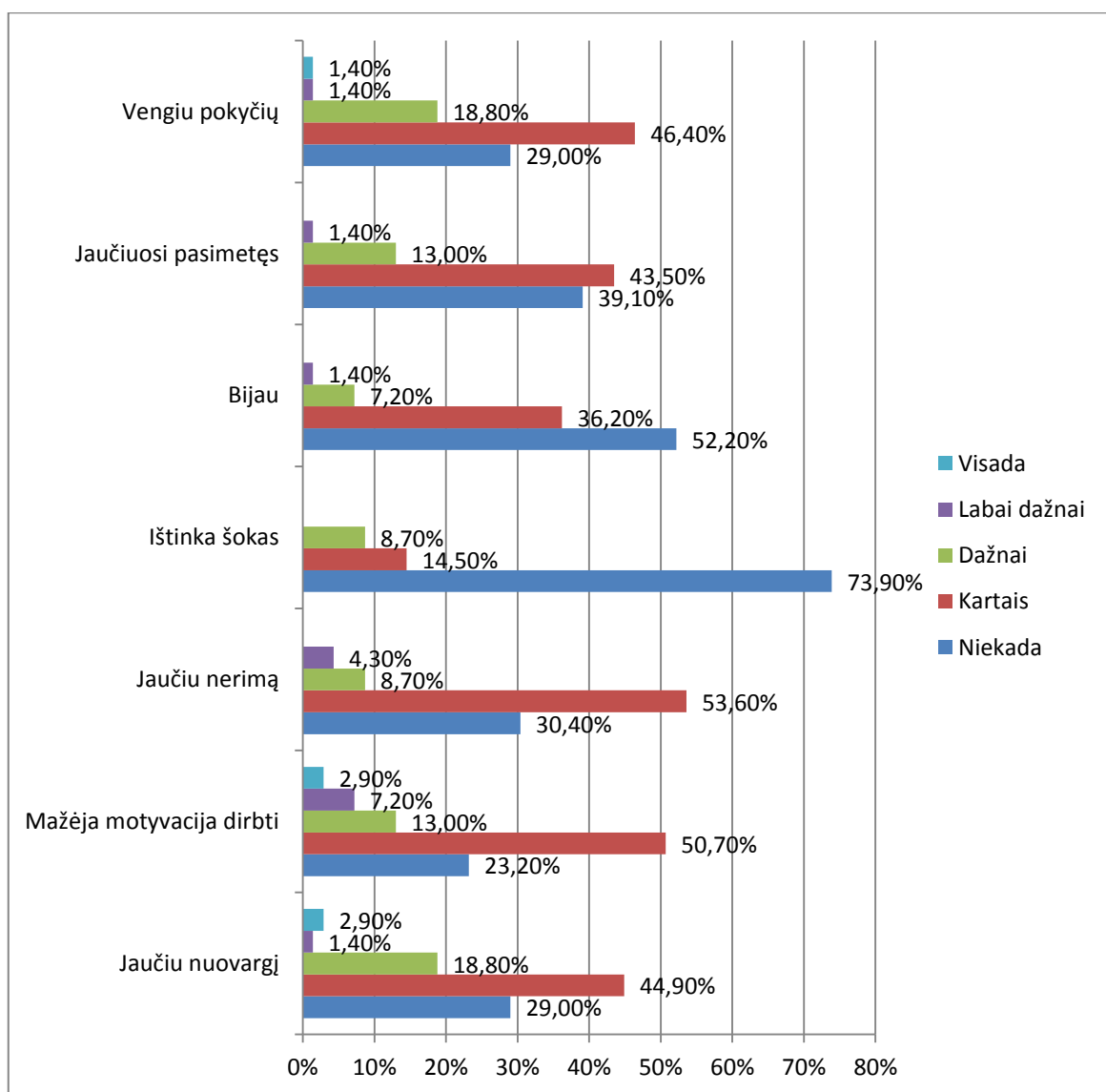
			25. Vengiu pokyciu						Total
			0	Niekada	Kartais	Daznai	Labai daznai	Visada	
Jusu uzimamos pareigos:	Vadovaujamosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio vadovas);	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	0 0,0%	20 52,6%	15 39,5%	3 7,9%	0 0,0%	0 0,0%	38 100,0%
	Nevadovaujamosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio darbuotojas).	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	2 2,9%	20 29,0%	32 46,4%	13 18,8%	1 1,4%	1 1,4%	69 100,0%
Total		Count % within Jusu uzimamos pareigos:	2 1,9%	40 37,4%	47 43,9%	16 15,0%	1 ,9%	1 ,9%	107 100,0%











Jusu uzimamos pareigos: * 26. Vykdamy pokyčius imoneje vadovas mane isklauso Crosstabulation

			26. Vykdamy pokyčius imoneje vadovas mane isklauso						
			0	Niekada	Kartais	Dažnai	Labai dažnai	Visada	Total
Jusu uzimamos pareigos:	Vadovaujamosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio vadovas);	Count	0	1	12	11	7	7	38
		% within Jusu uzimamos pareigos:	,0%	2,6%	31,6%	28,9%	18,4%	18,4%	100,0%
Nevadovaujamosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio darbuotojas).	Count	2	6	23	26	7	5	69	
	% within Jusu uzimamos pareigos:	2,9%	8,7%	33,3%	37,7%	10,1%	7,2%	100,0%	
Total	Count	2	7	35	37	14	12	107	
	% within Jusu uzimamos pareigos:	1,9%	6,5%	32,7%	34,6%	13,1%	11,2%	100,0%	

Jusu uzimamos pareigos: * 27. Vykdamy pokyty galiu pateikti siulymus del jo igyvandinimo Crosstabulation

		27. Vykdamy pokyty galiu pateikti siulymus del jo igyvandinimo	Total

			0	Niekada	Kartais	Daznai	Labai daznai	Visada	
Jusu uzimamos pareigos:	Vadovaujamiosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio vadovas);	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	0 .0%	2 5,3%	11 28,9%	9 23,7%	9 23,7%	7 18,4%	38 100,0%
	Nevadovaujamiosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio darbuotojas).	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	3 4,3%	6 8,7%	23 33,3%	25 36,2%	8 11,6%	4 5,8%	69 100,0%
Total		Count % within Jusu uzimamos pareigos:	3 2,8%	8 7,5%	34 31,8%	34 31,8%	17 15,9%	11 10,3%	107 100,0%

Jusu uzimamos pareigos: * 28. Mano nuomone yra svarstoma Crosstabulation

			28. Mano nuomone yra svarstoma						
			0	Niekada	Kartais	Daznai	Labai daznai	Visada	Total
Jusu uzimamos pareigos:	Vadovaujamiosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio vadovas);	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	1 2,6%	3 7,9%	12 31,6%	10 26,3%	6 15,8%	6 15,8%	38 100,0%
	Nevadovaujamiosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio darbuotojas).	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	2 2,9%	4 5,8%	31 44,9%	24 34,8%	7 10,1%	1 1,4%	69 100,0%
Total		Count % within Jusu uzimamos pareigos:	3 2,8%	7 6,5%	43 40,2%	34 31,8%	13 12,1%	7 6,5%	107 100,0%

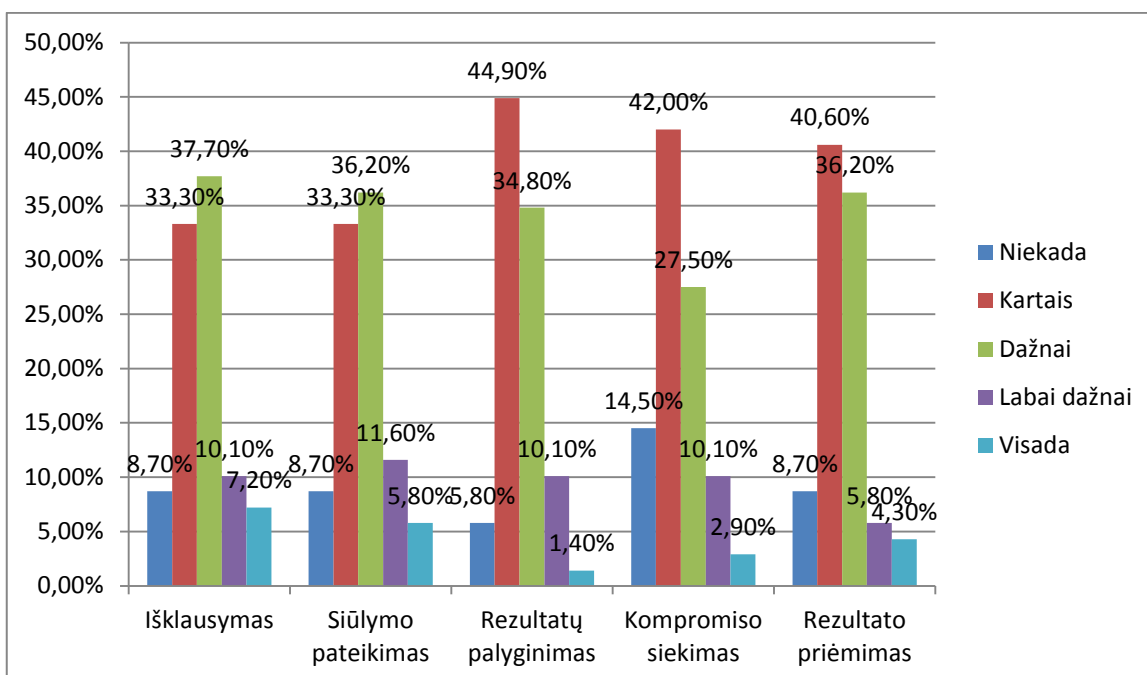
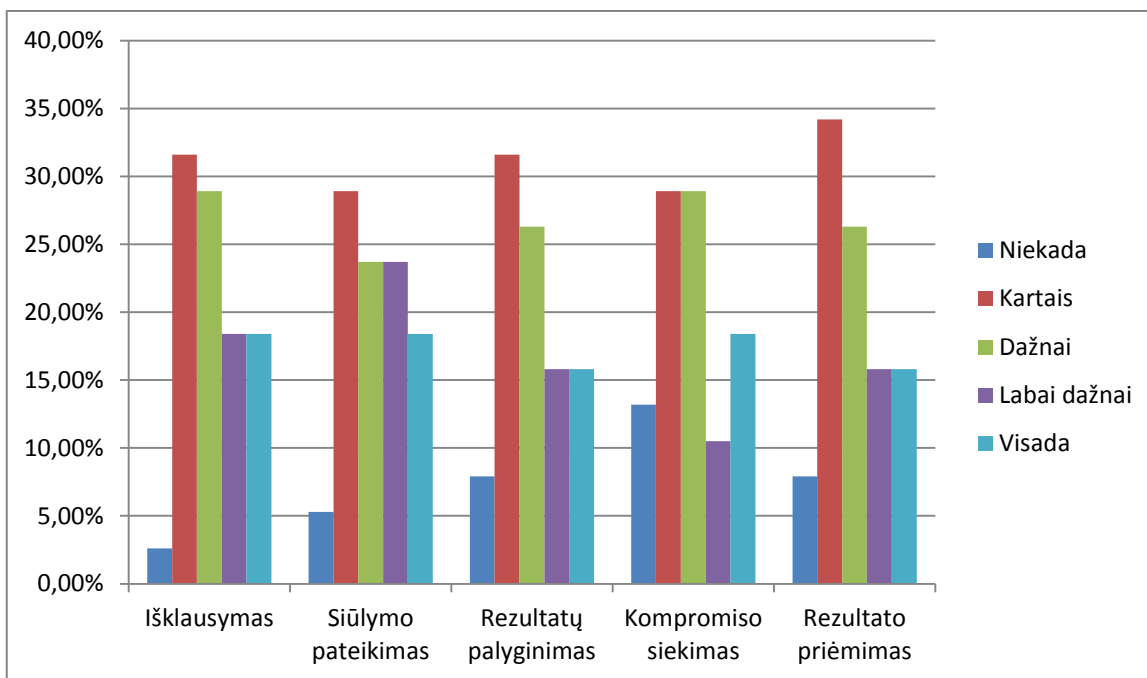
Jusu uzimamos pareigos: * 29. Yra siekiama kompromiso tarp mano pateiktos nuomones ir vadovo Crosstabulation

			29. Yra siekiama kompromiso tarp mano pateiktos nuomones ir vadovo						
			0	Niekada	Kartais	Daznai	Labai daznai	Visada	Total
Jusu uzimamos pareigos:	Vadovaujamiosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio vadovas);	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	0 .0%	5 13,2%	11 28,9%	11 28,9%	4 10,5%	7 18,4%	38 100,0%
	Nevadovaujamiosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio darbuotojas).	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	2 2,9%	10 14,5%	29 42,0%	19 27,5%	7 10,1%	2 2,9%	69 100,0%
Total		Count % within Jusu uzimamos pareigos:	2 1,9%	15 14,0%	40 37,4%	30 28,0%	11 10,3%	9 8,4%	107 100,0%

Jusu uzimamos pareigos: * 30. Yra priimamas bendras rezultatas Crosstabulation

			30. Yra priimamas bendras rezultatas						
			0	Niekada	Kartais	Daznai	Labai daznai	Visada	Total

Jusu uzimamos pareigos:	Vadovaujamosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio vadovas);	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	0 0,0%	3 7,9%	13 34,2%	10 26,3%	6 15,8%	6 15,8%	38 100,0%
	Nevadovaujamosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio darbuotojas).	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	3 4,3%	6 8,7%	28 40,6%	25 36,2%	4 5,8%	3 4,3%	69 100,0%
Total		Count % within Jusu uzimamos pareigos:	3 2,8%	9 8,4%	41 38,3%	35 32,7%	10 9,3%	9 8,4%	107 100,0%



Jusu uzimamos pareigos: * 31. Patiriu vadovo apkalbas Crosstabulation

			31. Patiriu vadovo apkalbas					Total	
			0	Niekada	Kartais	Daznai	Labai daznai		Visada
Jusu uzimamos pareigos:	Vadovaujamosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio vadovas);	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	1 2,6%	17 44,7%	16 42,1%	2 5,3%	2 5,3%	0 0,0%	38 100,0%
	Nevadovaujamosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio darbuotojas).	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	4 5,8%	38 55,1%	14 20,3%	10 14,5%	2 2,9%	1 1,4%	69 100,0%
Total		Count % within Jusu uzimamos pareigos:	5 4,7%	55 51,4%	30 28,0%	12 11,2%	4 3,7%	1 ,9%	107 100,0%

Jusu uzimamos pareigos: * 32. Sulaukiu is vadovo nepagristu kaltinimu Crosstabulation

			32. Sulaukiu is vadovo nepagristu kaltinimu					Total	
			0	Niekada	Kartais	Daznai	Labai daznai		Visada
Jusu uzimamos pareigos:	Vadovaujamosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio vadovas);	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	0 ,0%	22 57,9%	10 26,3%	3 7,9%	2 5,3%	1 2,6%	38 100,0%
	Nevadovaujamosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio darbuotojas).	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	2 2,9%	39 56,5%	15 21,7%	10 14,5%	3 4,3%	0 ,0%	69 100,0%
Total		Count % within Jusu uzimamos pareigos:	2 1,9%	61 57,0%	25 23,4%	13 12,1%	5 4,7%	1 ,9%	107 100,0%

Jusu uzimamos pareigos: * 33. Vadovas menkina mano nuomone Crosstabulation

			33. Vadovas menkina mano nuomone					Total
			0	Niekada	Kartais	Daznai	Labai daznai	
Jusu uzimamos pareigos:	Vadovaujamosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio vadovas);	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	0 ,0%	23 60,5%	10 26,3%	4 10,5%	1 2,6%	38 100,0%
	Nevadovaujamosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio darbuotojas).	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	4 5,8%	44 63,8%	14 20,3%	5 7,2%	2 2,9%	69 100,0%
Total		Count % within Jusu uzimamos pareigos:	4 3,7%	67 62,6%	24 22,4%	9 8,4%	3 2,8%	107 100,0%

Jusu uzimamos pareigos: * 34. Vadovas skiria neadekvaciu uzduociu Crosstabulation

			34. Vadovas skiria neadekvaciu uzduociu					Total
			0	Niekada	Kartais	Daznai	Labai daznai	
Jusu uzimamos	Vadovaujamosios	Count	0	19	13	5	1	38

pareigos:	pareigos (imones, skyriaus, padalinio vadovas);	% within Jusu uzimamos pareigos:	,0%	50,0%	34,2%	13,2%	2,6%	100,0%
	Nevadovaujamosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio darbuotojas).	Count	2	31	24	10	2	69
		% within Jusu uzimamos pareigos:	2,9%	44,9%	34,8%	14,5%	2,9%	100,0%
Total		Count	2	50	37	15	3	107
		% within Jusu uzimamos pareigos:	1,9%	46,7%	34,6%	14,0%	2,8%	100,0%

Jusu uzimamos pareigos: * 35. Jauciu vadovo taikomas pasaipas Crosstabulation

			35. Jauciu vadovo taikomas pasaipas				Total
			0	Niekada	Kartais	Daznai	
Jusu uzimamos pareigos:	Vadovaujamosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio vadovas);	Count	0	30	6	2	38
		% within Jusu uzimamos pareigos:	,0%	78,9%	15,8%	5,3%	100,0%
	Nevadovaujamosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio darbuotojas).	Count	2	45	19	3	69
		% within Jusu uzimamos pareigos:	2,9%	65,2%	27,5%	4,3%	100,0%
Total		Count	2	75	25	5	107
		% within Jusu uzimamos pareigos:	1,9%	70,1%	23,4%	4,7%	100,0%

Jusu uzimamos pareigos: * 36. Jauciu vadovo gresme fizinei sveikatai Crosstabulation

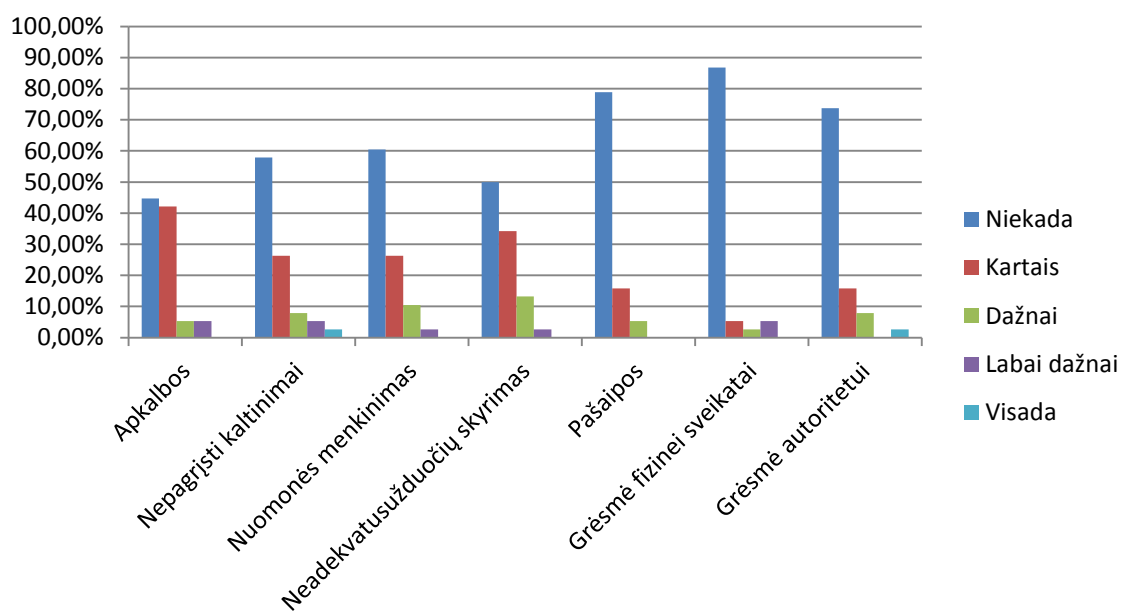
			36. Jauciu vadovo gresme fizinei sveikatai					Total
			0	Niekada	Kartais	Daznai	Labai daznai	
Jusu uzimamos pareigos:	Vadovaujamosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio vadovas);	Count	0	33	2	1	2	38
		% within Jusu uzimamos pareigos:	,0%	86,8%	5,3%	2,6%	5,3%	100,0%
	Nevadovaujamosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio darbuotojas).	Count	2	51	9	6	1	69
		% within Jusu uzimamos pareigos:	2,9%	73,9%	13,0%	8,7%	1,4%	100,0%
Total		Count	2	84	11	7	3	107
		% within Jusu uzimamos pareigos:	1,9%	78,5%	10,3%	6,5%	2,8%	100,0%

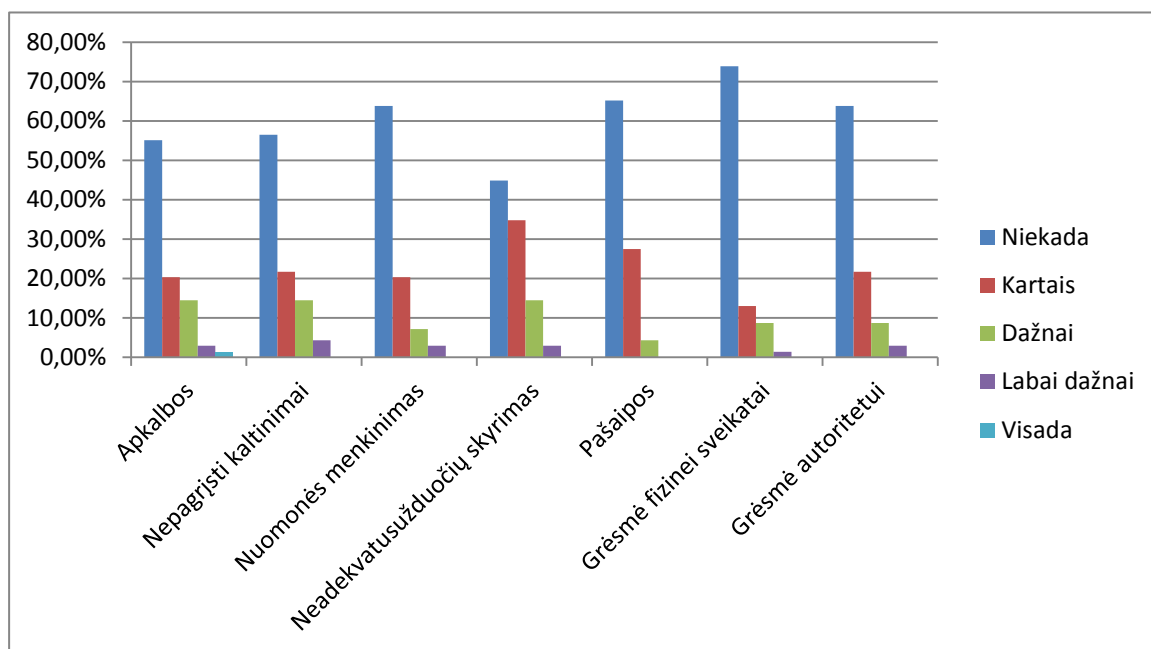
Jusu uzimamos pareigos: * 37. Jauciu vadovo gresme autoritetui Crosstabulation

			37. Jauciu vadovo gresme autoritetui					Total	
			0	Niekada	Kartais	Daznai	Labai daznai		Visada
Jusu uzimamos pareigos:	Vadovaujamosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio vadovas);	Count	0	28	6	3	0	1	38
		% within Jusu uzimamos pareigos:	,0%	73,7%	15,8%	7,9%	,0%	2,6%	100,0%
	Nevadovaujamosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio darbuotojas).	Count	2	44	15	6	2	0	69
		% within Jusu uzimamos pareigos:	2,9%	63,8%	21,7%	8,7%	2,9%	,0%	100,0%
Total		Count	2	72	21	9	2	1	107

Jusu uzimamos pareigos: * 37. Jauciu vadovo gresme autoritetui Crosstabulation

			37. Jauciu vadovo gresme autoritetui					Total	
			0	Niekada	Kartais	Daznai	Labai daznai		Visada
Jusu uzimamos pareigos:	Vadovaujamosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio vadovas);	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	0 ,0%	28 73,7%	6 15,8%	3 7,9%	0 ,0%	1 2,6%	38 100,0%
	Nevadovaujamosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio darbuotojas).	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	2 2,9%	44 63,8%	15 21,7%	6 8,7%	2 2,9%	0 ,0%	69 100,0%
Total		Count % within Jusu uzimamos pareigos:	2 1,9%	72 67,3%	21 19,6%	9 8,4%	2 1,9%	1 ,9%	107 100,0%





Jusu uzimamos pareigos: * 38. Vykdančioms pateikiama informacija apie jo tikslus, naudą, vykdymo etapus
Crosstabulation

			38. Vykdančioms pateikiama informacija apie jo tikslus, naudą, vykdymo etapus						Total
			0	Niekada	Kartais	Dažnai	Labai dažnai	Visada	
Jusu uzimamos pareigos:	Vadovaujamosios pareigos (įmonės, skyriaus, padalinio vadovas);	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	0 ,0%	7 18,4%	8 21,1%	11 28,9%	4 10,5%	8 21,1%	38 100,0%
	Nevadovaujamosios pareigos (įmonės, skyriaus, padalinio darbuotojas).	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	2 2,9%	9 13,0%	20 29,0%	23 33,3%	7 10,1%	8 11,6%	69 100,0%
Total		Count % within Jusu uzimamos pareigos:	2 1,9%	16 15,0%	28 26,2%	34 31,8%	11 10,3%	16 15,0%	107 100,0%

Jusu uzimamos pareigos: * 39. Yra organizuojami vidiniai mokymai apie pokycio tikslus, naudą, vykdymo etapus
Crosstabulation

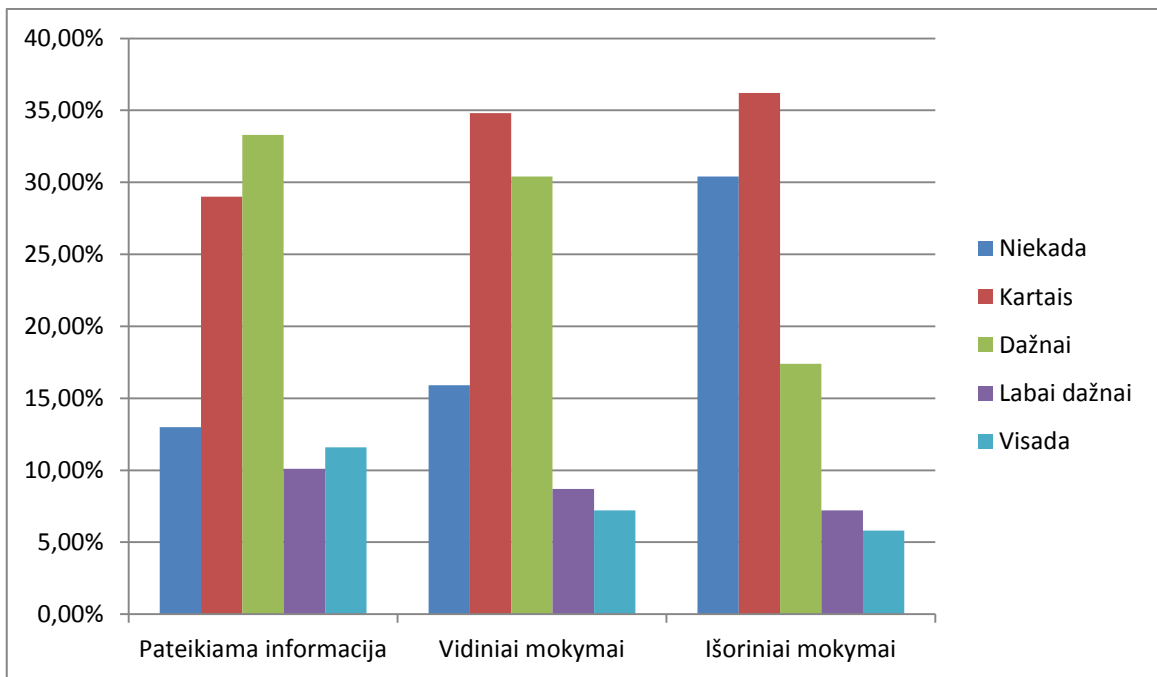
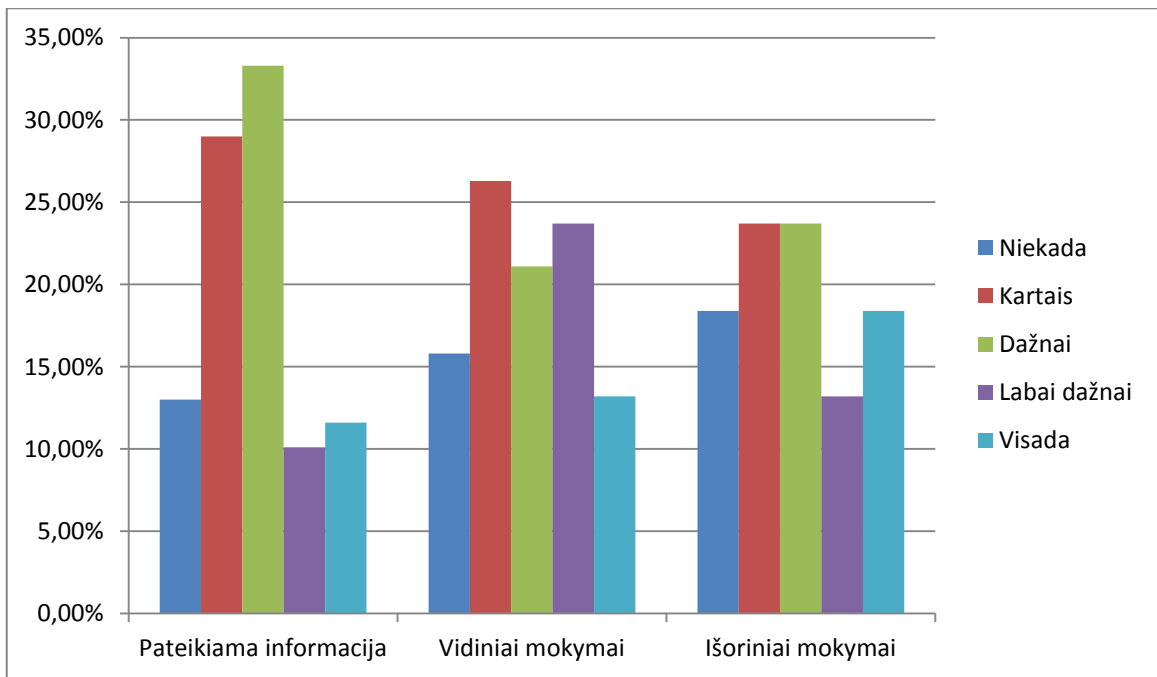
			39. Yra organizuojami vidiniai mokymai apie pokycio tikslus, naudą, vykdymo etapus						Total
			0	Niekada	Kartais	Dažnai	Labai dažnai	Visada	
Jusu uzimamos pareigos:	Vadovaujamosios pareigos (įmonės, skyriaus, padalinio vadovas);	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	0 ,0%	6 15,8%	10 26,3%	8 21,1%	9 23,7%	5 13,2%	38 100,0%
	Nevadovaujamosios pareigos (įmonės, skyriaus, padalinio darbuotojas).	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	2 2,9%	11 15,9%	24 34,8%	21 30,4%	6 8,7%	5 7,2%	69 100,0%
Total		Count	2	17	34	29	15	10	107

Jusu uzimamos pareigos: * 39. Yra organizuojami vidiniai mokymai apie pokycio tikslus, nauda, vykdymo etapus
Crosstabulation

			39. Yra organizuojami vidiniai mokymai apie pokycio tikslus, nauda, vykdymo etapus						Total
			0	Niekada	Kartais	Daznai	Labai daznai	Visada	
Jusu uzimamos pareigos:	Vadovaujamosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio vadovas);	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	0 0,0%	6 15,8%	10 26,3%	8 21,1%	9 23,7%	5 13,2%	38 100,0%
	Nevadovaujamosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio darbuotojas).	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	2 2,9%	11 15,9%	24 34,8%	21 30,4%	6 8,7%	5 7,2%	69 100,0%
Total		Count % within Jusu uzimamos pareigos:	2 1,9%	17 15,9%	34 31,8%	29 27,1%	15 14,0%	10 9,3%	107 100,0%

Jusu uzimamos pareigos: * 40. Buvau siunciamas i isorinius mokymus naudingus pokycio igyvendinimui
Crosstabulation

			40. Buvau siunciamas i isorinius mokymus naudingus pokycio igyvendinimui						Total
			0	Niekada	Kartais	Daznai	Labai daznai	Visada	
Jusu uzimamos pareigos:	Vadovaujamosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio vadovas);	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	1 2,6%	7 18,4%	9 23,7%	9 23,7%	5 13,2%	7 18,4%	38 100,0%
	Nevadovaujamosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio darbuotojas).	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	2 2,9%	21 30,4%	25 36,2%	12 17,4%	5 7,2%	4 5,8%	69 100,0%
Total		Count % within Jusu uzimamos pareigos:	3 2,8%	28 26,2%	34 31,8%	21 19,6%	10 9,3%	11 10,3%	107 100,0%



Jusu uzimamos pareigos: * 41. Buvau supazindintas su pokyciu tikslais ir nauda Crosstabulation

			41. Buvau supazindintas su pokyciu tikslais ir nauda						Total
			0	Niekada	Kartais	Daznai	Labai daznai	Visada	
Jusu uzimamos pareigos:	Vadovaujamosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio vadovas);	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	0 ,0%	1 2,6%	7 18,4%	10 26,3%	10 26,3%	10 26,3%	38 100,0%
	Nevadovaujamosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio darbuotojas).	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	2 2,9%	7 10,1%	24 34,8%	18 26,1%	10 14,5%	8 11,6%	69 100,0%
Total	Count		2	8	31	28	20	18	107

Jusu uzimamos pareigos: * 41. Buvau supazindintas su pokyciu tikslais ir nauda Crosstabulation

			41. Buvau supazindintas su pokyciu tikslais ir nauda						Total
			0	Niekada	Kartais	Daznai	Labai daznai	Visada	
Jusu uzimamos pareigos:	Vadovaujamosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio vadovas);	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	0 .0%	1 2,6%	7 18,4%	10 26,3%	10 26,3%	10 26,3%	38 100,0%
	Nevadovaujamosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio darbuotojas).	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	2 2,9%	7 10,1%	24 34,8%	18 26,1%	10 14,5%	8 11,6%	69 100,0%
Total		Count % within Jusu uzimamos pareigos:	2 1,9%	8 7,5%	31 29,0%	28 26,2%	20 18,7%	18 16,8%	107 100,0%

Jusu uzimamos pareigos: * 42. Yra paskiriama atsakomybe pokycio igyvandinime Crosstabulation

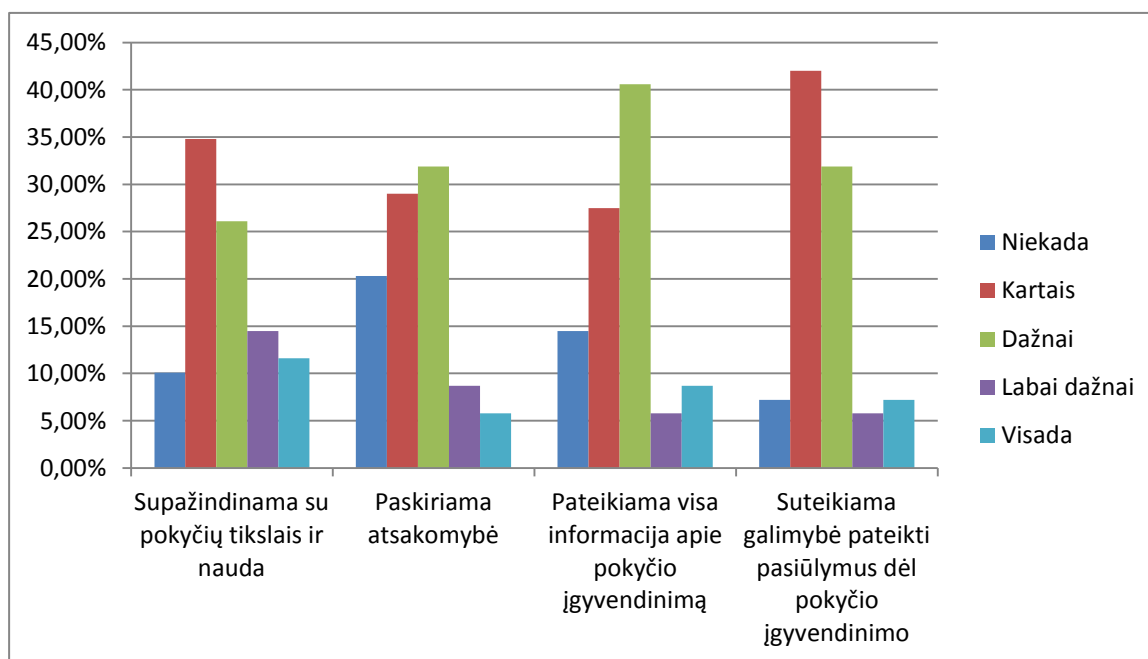
			42. Yra paskiriama atsakomybe pokycio igyvandinime						Total
			0	Niekada	Kartais	Daznai	Labai daznai	Visada	
Jusu uzimamos pareigos:	Vadovaujamosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio vadovas);	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	0 .0%	2 5,3%	10 26,3%	8 21,1%	9 23,7%	9 23,7%	38 100,0%
	Nevadovaujamosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio darbuotojas).	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	3 4,3%	14 20,3%	20 29,0%	22 31,9%	6 8,7%	4 5,8%	69 100,0%
Total		Count % within Jusu uzimamos pareigos:	3 2,8%	16 15,0%	30 28,0%	30 28,0%	15 14,0%	13 12,1%	107 100,0%

Jusu uzimamos pareigos: * 43. Yra pateikiama visa informacija apie pokycio igyvandinima Crosstabulation

			43. Yra pateikiama visa informacija apie pokycio igyvandinima						Total
			0	Niekada	Kartais	Daznai	Labai daznai	Visada	
Jusu uzimamos pareigos:	Vadovaujamosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio vadovas);	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	0 .0%	3 7,9%	11 28,9%	8 21,1%	7 18,4%	9 23,7%	38 100,0%
	Nevadovaujamosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio darbuotojas).	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	2 2,9%	10 14,5%	19 27,5%	28 40,6%	4 5,8%	6 8,7%	69 100,0%
Total		Count % within Jusu uzimamos pareigos:	2 1,9%	13 12,1%	30 28,0%	36 33,6%	11 10,3%	15 14,0%	107 100,0%

Jusu uzimamos pareigos: * 44. Yra suteikiama galimybe teikti pasiulymus del pokycio igyvandinimo Crosstabulation

			44. Yra suteikiama galimybė teikti pasiūlymus dėl pokyčio įgyvendinimo						Total
			0	Niekada	Kartais	Dažnai	Labai dažnai	Visada	
Jusu uzimamos pareigos:	Vadovaujamasis pareigos (imones, skyriaus, padalinio vadovas);	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	0 0,0%	2 5,3%	8 21,1%	13 34,2%	7 18,4%	8 21,1%	38 100,0%
	Nevadovaujamasis pareigos (imones, skyriaus, padalinio darbuotojas).	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	4 5,8%	5 7,2%	29 42,0%	22 31,9%	4 5,8%	5 7,2%	69 100,0%
Total		Count % within Jusu uzimamos pareigos:	4 3,7%	7 6,5%	37 34,6%	35 32,7%	11 10,3%	13 12,1%	107 100,0%



Jusu uzimamos pareigos: * 45. Imoneje yra pateikiama informacija apie pokyti intranete, skelbimu lentose ar kitose informacijos sklaidimo vietose Crosstabulation

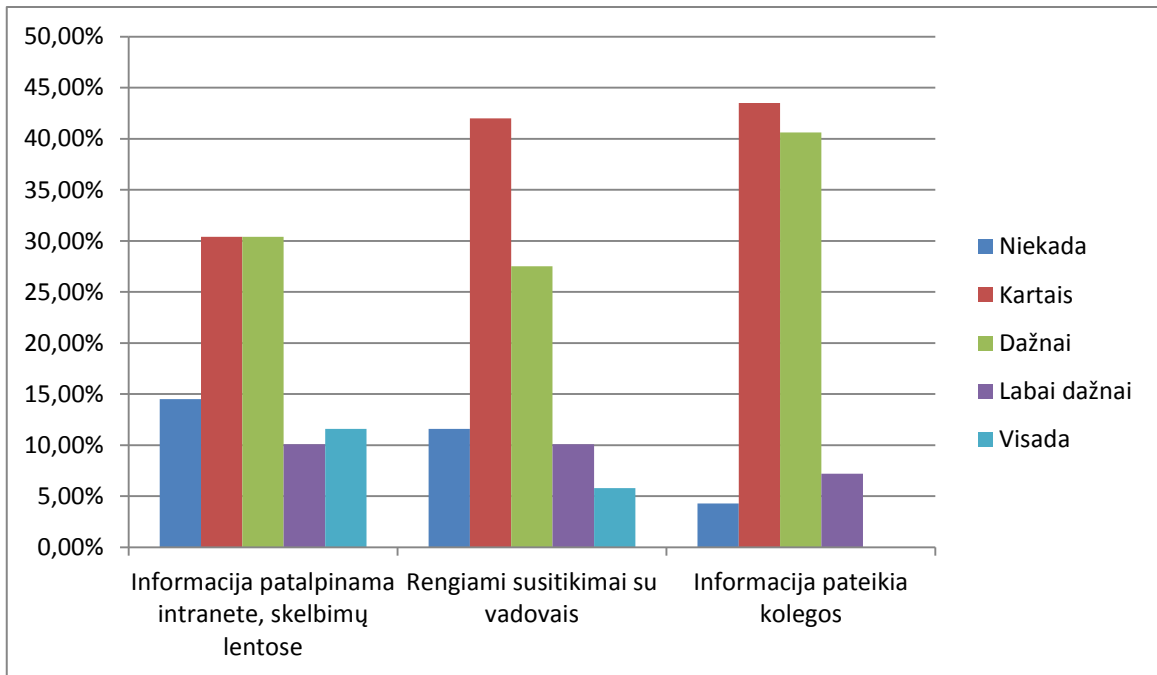
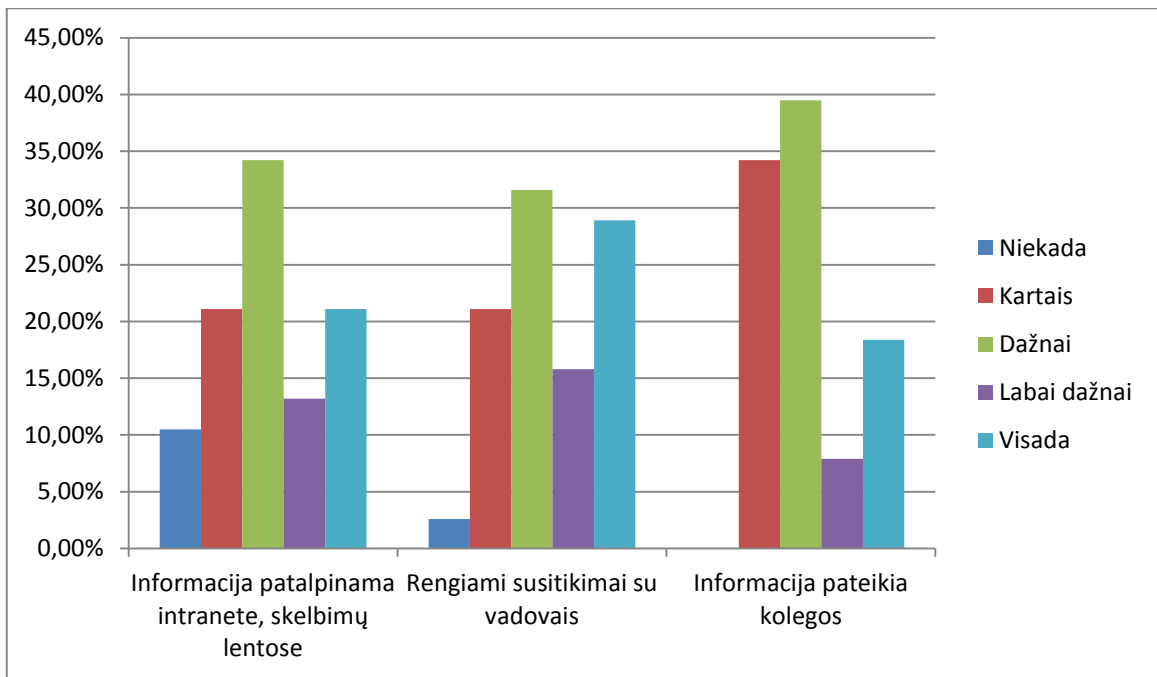
			45. Imoneje yra pateikiama informacija apie pokyti intranete, skelbimu lentose ar kitose informacijos sklaidimo vietose						Total
			0	Niekada	Kartais	Dažnai	Labai dažnai	Visada	
Jusu uzimamos pareigos:	Vadovaujamasis pareigos (imones, skyriaus, padalinio vadovas);	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	0 0,0%	4 10,5%	8 21,1%	13 34,2%	5 13,2%	8 21,1%	38 100,0%
	Nevadovaujamasis pareigos (imones, skyriaus, padalinio darbuotojas).	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	2 2,9%	10 14,5%	21 30,4%	21 30,4%	7 10,1%	8 11,6%	69 100,0%
Total		Count % within Jusu uzimamos pareigos:	2 1,9%	14 13,1%	29 27,1%	34 31,8%	12 11,2%	16 15,0%	107 100,0%

Jusu uzimamos pareigos: * 46. Yra rengiami susitikimai su vadovais del pokyciu numatymo Crosstabulation

			46. Yra rengiami susitikimai su vadovais del pokyciu numatymo						Total
			0	Niekada	Kartais	Daznai	Labai daznai	Visada	
Jusu uzimamos pareigos:	Vadovaujamosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio vadovas);	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	0 ,0%	1 2,6%	8 21,1%	12 31,6%	6 15,8%	11 28,9%	38 100,0%
	Nevadovaujamosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio darbuotojas).	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	2 2,9%	8 11,6%	29 42,0%	19 27,5%	7 10,1%	4 5,8%	69 100,0%
Total		Count % within Jusu uzimamos pareigos:	2 1,9%	9 8,4%	37 34,6%	31 29,0%	13 12,1%	15 14,0%	107 100,0%

Jusu uzimamos pareigos: * 47. Visa informacija del pokyciu pateikia kolegos Crosstabulation

			47. Visa informacija del pokyciu pateikia kolegos						Total
			0	Niekada	Kartais	Daznai	Labai daznai	Visada	
Jusu uzimamos pareigos:	Vadovaujamosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio vadovas);	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	0 ,0%	0 ,0%	13 34,2%	15 39,5%	3 7,9%	7 18,4%	38 100,0%
	Nevadovaujamosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio darbuotojas).	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	3 4,3%	3 4,3%	30 43,5%	28 40,6%	5 7,2%	0 ,0%	69 100,0%
Total		Count % within Jusu uzimamos pareigos:	3 2,8%	3 2,8%	43 40,2%	43 40,2%	8 7,5%	7 6,5%	107 100,0%



Jusu uzimamos pareigos: * 48. Vykiant pokyčius numatomas ideju ir permainu reikalingumas Crosstabulation

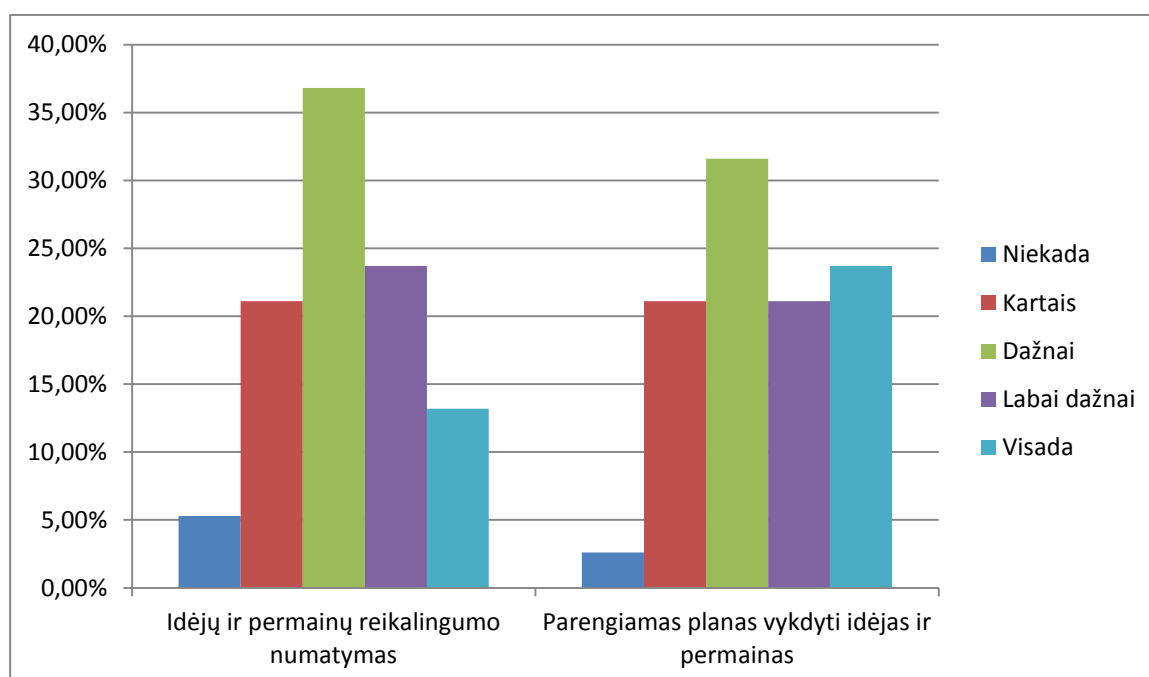
			48. Vykiant pokyčius numatomas ideju ir permainu reikalingumas						Total
			0	Niekada	Kartais	Dažnai	Labai dažnai	Visada	
Jusu uzimamos pareigos:	Vadovaujamosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio vadovas);	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	0 ,0%	2 5,3%	8 21,1%	14 36,8%	9 23,7%	5 13,2%	38 100,0%
	Nevadovaujamosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio darbuotojas).	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	2 2,9%	3 4,3%	31 44,9%	25 36,2%	5 7,2%	3 4,3%	69 100,0%
Total		Count	2	5	39	39	14	8	107

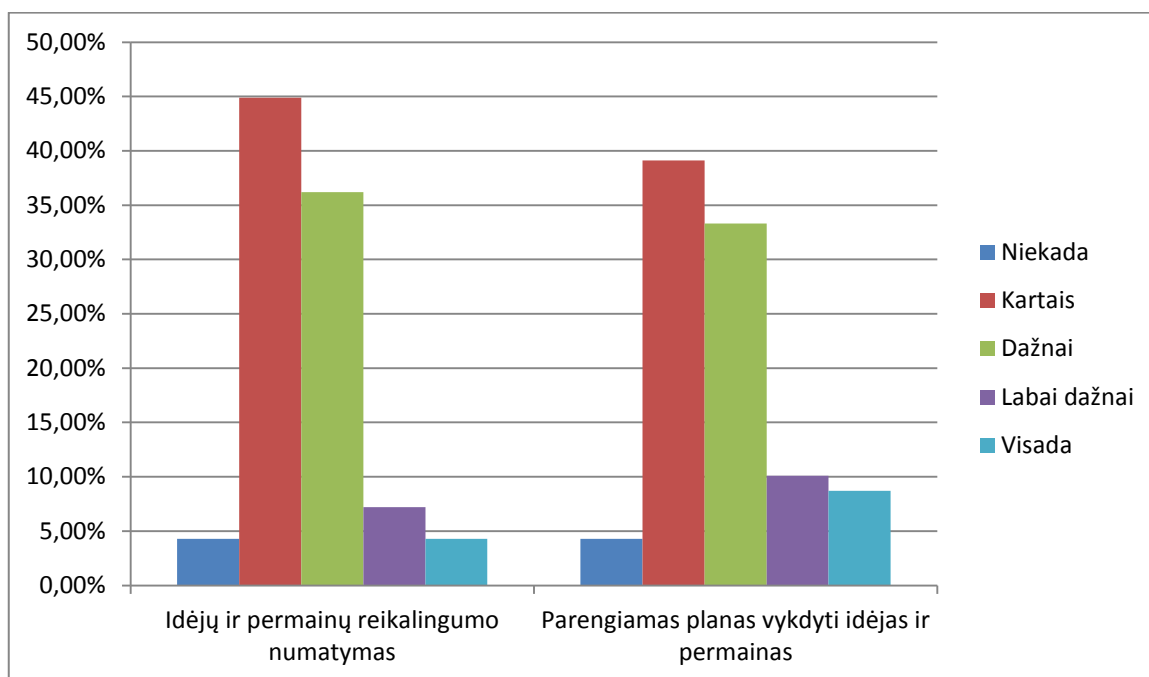
Jusu uzimamos pareigos: * 48. Vykdyt pokycius numatomas ideju ir permainu reikalingumas Crosstabulation

			48. Vykdyt pokycius numatomas ideju ir permainu reikalingumas						Total
			0	Niekada	Kartais	Dažnai	Labai dažnai	Visada	
Jusu uzimamos pareigos:	Vadovaujamosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio vadovas);	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	0 .0%	2 5,3%	8 21,1%	14 36,8%	9 23,7%	5 13,2%	38 100,0%
	Nevadovaujamosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio darbuotojas).	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	2 2,9%	3 4,3%	31 44,9%	25 36,2%	5 7,2%	3 4,3%	69 100,0%
Total		Count % within Jusu uzimamos pareigos:	2 1,9%	5 4,7%	39 36,4%	39 36,4%	14 13,1%	8 7,5%	107 100,0%

Jusu uzimamos pareigos: * 49. Parengiamas planas vykdyti idejas ir permainas Crosstabulation

			49. Parengiamas planas vykdyti idejas ir permainas						Total
			0	Niekada	Kartais	Dažnai	Labai dažnai	Visada	
Jusu uzimamos pareigos:	Vadovaujamosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio vadovas);	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	0 .0%	1 2,6%	8 21,1%	12 31,6%	8 21,1%	9 23,7%	38 100,0%
	Nevadovaujamosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio darbuotojas).	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	3 4,3%	3 4,3%	27 39,1%	23 33,3%	7 10,1%	6 8,7%	69 100,0%
Total		Count % within Jusu uzimamos pareigos:	3 2,8%	4 3,7%	35 32,7%	35 32,7%	15 14,0%	15 14,0%	107 100,0%





Jusu uzimamos pareigos: * 50. Analizuojama visuomenės nuomone del pokyciu Crosstabulation

			50. Analizuojama visuomenės nuomone del pokyciu						
			0	Niekada	Kartais	Daznai	Labai daznai	Visada	Total
Jusu uzimamos pareigos:	Vadovaujamosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio vadovas);	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	0 ,0%	3 7,9%	11 28,9%	14 36,8%	3 7,9%	7 18,4%	38 100,0%
	Nevadovaujamosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio darbuotojas).	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	3 4,3%	14 20,3%	23 33,3%	26 37,7%	2 2,9%	1 1,4%	69 100,0%
Total		Count % within Jusu uzimamos pareigos:	3 2,8%	17 15,9%	34 31,8%	40 37,4%	5 4,7%	8 7,5%	107 100,0%

Jusu uzimamos pareigos: * 51. Analizuojama klientu nuomone del pokyciu Crosstabulation

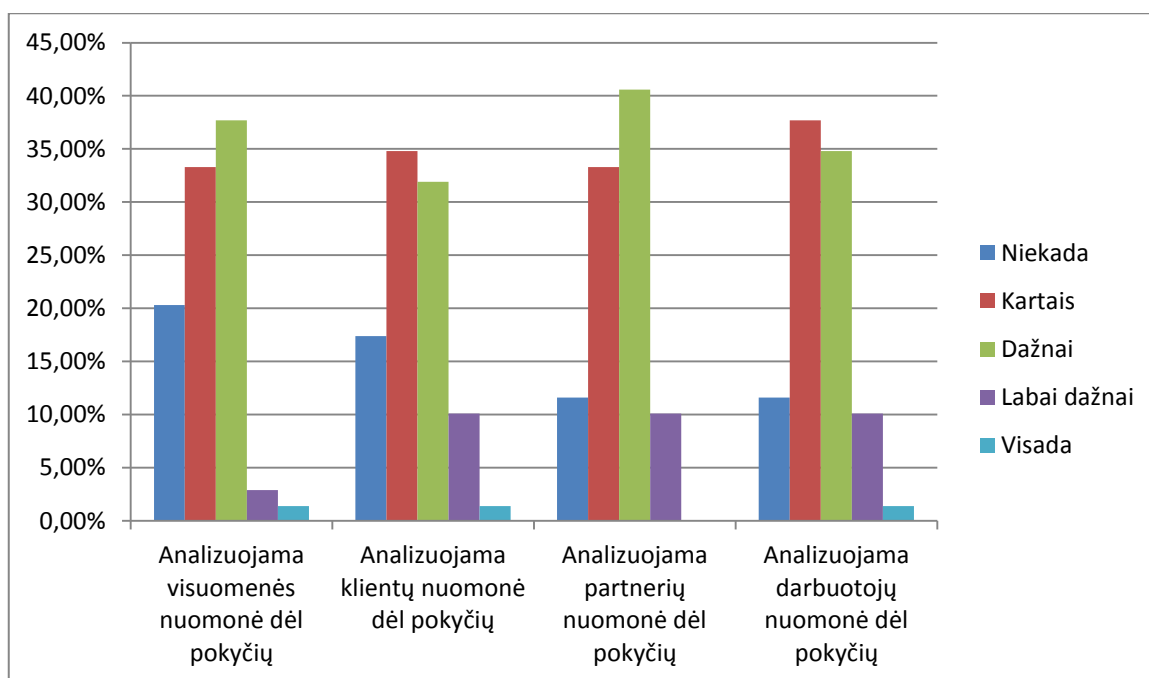
			51. Analizuojama klientu nuomone del pokyciu						
			0	Niekada	Kartais	Daznai	Labai daznai	Visada	Total
Jusu uzimamos pareigos:	Vadovaujamosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio vadovas);	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	0 ,0%	4 10,5%	6 15,8%	15 39,5%	5 13,2%	8 21,1%	38 100,0%
	Nevadovaujamosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio darbuotojas).	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	3 4,3%	12 17,4%	24 34,8%	22 31,9%	7 10,1%	1 1,4%	69 100,0%
Total		Count % within Jusu uzimamos pareigos:	3 2,8%	16 15,0%	30 28,0%	37 34,6%	12 11,2%	9 8,4%	107 100,0%

Jusu uzimamos pareigos: * 52. Analizuojama partneriu nuomone del pokyciu Crosstabulation

			52. Analizuojama partneriu nuomone del pokyciu						Total
			0	Niekada	Kartais	Daznai	Labai daznai	Visada	
Jusu uzimamos pareigos:	Vadovaujamuosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio vadovas);	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	0 0,0%	2 5,3%	13 34,2%	12 31,6%	5 13,2%	6 15,8%	38 100,0%
	Nevadovaujamuosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio darbuotojas).	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	3 4,3%	8 11,6%	23 33,3%	28 40,6%	7 10,1%	0 0,0%	69 100,0%
Total		Count % within Jusu uzimamos pareigos:	3 2,8%	10 9,3%	36 33,6%	40 37,4%	12 11,2%	6 5,6%	107 100,0%

Jusu uzimamos pareigos: * 53. Analizuojama darbuotoju nuomone del pokyciu Crosstabulation

			53. Analizuojama darbuotoju nuomone del pokyciu						Total
			0	Niekada	Kartais	Daznai	Labai daznai	Visada	
Jusu uzimamos pareigos:	Vadovaujamuosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio vadovas);	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	1 2,6%	4 10,5%	12 31,6%	9 23,7%	7 18,4%	5 13,2%	38 100,0%
	Nevadovaujamuosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio darbuotojas).	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	3 4,3%	8 11,6%	26 37,7%	24 34,8%	7 10,1%	1 1,4%	69 100,0%
Total		Count % within Jusu uzimamos pareigos:	4 3,7%	12 11,2%	38 35,5%	33 30,8%	14 13,1%	6 5,6%	107 100,0%



Jusu uzimamos pareigos: * 54. Yra sudaromas pokyčio įgyvendinimo planas Crosstabulation

			54. Yra sudaromas pokyčio įgyvendinimo planas						Total
			0	Niekada	Kartais	Dažnai	Labai dažnai	Visada	
Jusu uzimamos pareigos:	Vadovaujamosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio vadovas);	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	0 ,0%	4 10,5%	6 15,8%	9 23,7%	10 26,3%	9 23,7%	38 100,0%
	Nevadovaujamosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio darbuotojas).	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	4 5,8%	2 2,9%	28 40,6%	19 27,5%	8 11,6%	8 11,6%	69 100,0%
Total		Count % within Jusu uzimamos pareigos:	4 3,7%	6 5,6%	34 31,8%	28 26,2%	18 16,8%	17 15,9%	107 100,0%

Jusu uzimamos pareigos: * 55. Yra analizuojamas pokyčio planas Crosstabulation

			55. Yra analizuojamas pokyčio planas						Total
			0	Niekada	Kartais	Dažnai	Labai dažnai	Visada	
Jusu uzimamos pareigos:	Vadovaujamosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio vadovas);	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	0 ,0%	4 10,5%	5 13,2%	8 21,1%	13 34,2%	8 21,1%	38 100,0%
	Nevadovaujamosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio darbuotojas).	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	3 4,3%	3 4,3%	27 39,1%	20 29,0%	9 13,0%	7 10,1%	69 100,0%
Total		Count % within Jusu uzimamos pareigos:	3 2,8%	7 6,5%	32 29,9%	28 26,2%	22 20,6%	15 14,0%	107 100,0%

Jusu uzimamos pareigos: *56. Yra analizuojamas pokycio vykdymo procesas Crosstabulation

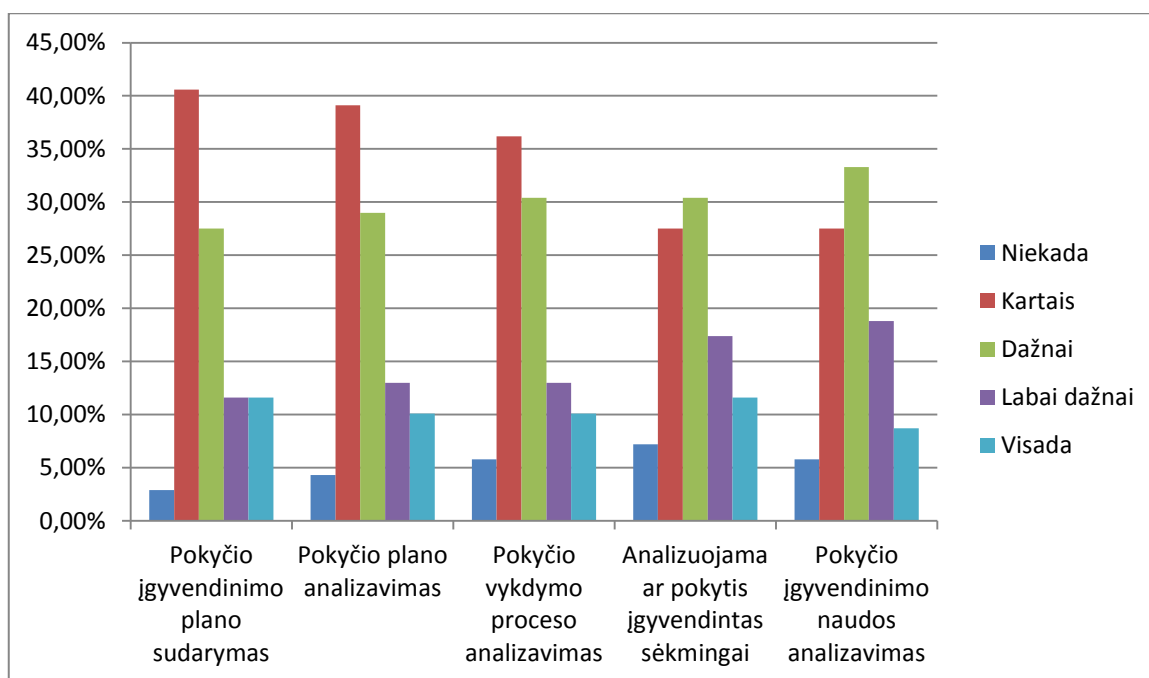
			56. Yra analizuojamas pokycio vykdymo procesas						Total
			0	Niekada	Kartais	Daznai	Labai daznai	Visada	
Jusu uzimamos pareigos:	Vadovaujamosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio vadovas);	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	0 0,0%	1 2,6%	6 15,8%	10 26,3%	12 31,6%	9 23,7%	38 100,0%
	Nevadovaujamosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio darbuotojas).	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	3 4,3%	4 5,8%	25 36,2%	21 30,4%	9 13,0%	7 10,1%	69 100,0%
Total		Count % within Jusu uzimamos pareigos:	3 2,8%	5 4,7%	31 29,0%	31 29,0%	21 19,6%	16 15,0%	107 100,0%

Jusu uzimamos pareigos: * 57. Yra analizuojama ar pokytis igyvendintas sėkmingai Crosstabulation

			57. Yra analizuojama ar pokytis igyvendintas sėkmingai						Total
			0	Niekada	Kartais	Daznai	Labai daznai	Visada	
Jusu uzimamos pareigos:	Vadovaujamosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio vadovas);	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	0 0,0%	1 2,6%	8 21,1%	7 18,4%	11 28,9%	11 28,9%	38 100,0%
	Nevadovaujamosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio darbuotojas).	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	4 5,8%	5 7,2%	19 27,5%	21 30,4%	12 17,4%	8 11,6%	69 100,0%
Total		Count % within Jusu uzimamos pareigos:	4 3,7%	6 5,6%	27 25,2%	28 26,2%	23 21,5%	19 17,8%	107 100,0%

Jusu uzimamos pareigos: * 58. Yra analizuojama pokycio igyvendinimo nauda Crosstabulation

			58. Yra analizuojama pokycio igyvendinimo nauda						Total
			0	Niekada	Kartais	Daznai	Labai daznai	Visada	
Jusu uzimamos pareigos:	Vadovaujamosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio vadovas);	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	0 0,0%	1 2,6%	6 15,8%	10 26,3%	9 23,7%	12 31,6%	38 100,0%
	Nevadovaujamosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio darbuotojas).	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	4 5,8%	4 5,8%	19 27,5%	23 33,3%	13 18,8%	6 8,7%	69 100,0%
Total		Count % within Jusu uzimamos pareigos:	4 3,7%	5 4,7%	25 23,4%	33 30,8%	22 20,6%	18 16,8%	107 100,0%



Jusu uzimamos pareigos: * 59. Suformuojamas poreikio reikalingumas Crosstabulation

			59. Suformuojamas poreikio reikalingumas						Total
			0	Niekada	Kartais	Dažnai	Labai dažnai	Visada	
Jusu uzimamos pareigos:	Vadovaujamosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio vadovas);	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	0 0,0%	1 2,6%	6 15,8%	10 26,3%	13 34,2%	8 21,1%	38 100,0%
	Nevadovaujamosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio darbuotojas).	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	4 5,8%	3 4,3%	23 33,3%	19 27,5%	16 23,2%	4 5,8%	69 100,0%
Total		Count % within Jusu uzimamos pareigos:	4 3,7%	4 3,7%	29 27,1%	29 27,1%	29 27,1%	12 11,2%	107 100,0%

Jusu uzimamos pareigos: * 60. Yra renkama nauda apie pokyti Crosstabulation

			60. Yra renkama nauda apie pokyti						Total
			0	Niekada	Kartais	Dažnai	Labai dažnai	Visada	
Jusu uzimamos pareigos:	Vadovaujamosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio vadovas);	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	0 0,0%	1 2,6%	6 15,8%	11 28,9%	9 23,7%	11 28,9%	38 100,0%
	Nevadovaujamosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio darbuotojas).	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	4 5,8%	4 5,8%	27 39,1%	20 29,0%	11 15,9%	3 4,3%	69 100,0%
Total		Count % within Jusu uzimamos pareigos:	4 3,7%	5 4,7%	33 30,8%	31 29,0%	20 18,7%	14 13,1%	107 100,0%

Jusu uzimamos pareigos: * 61. Yra numatomi pokycio trukumai Crosstabulation

			61. Yra numatomi pokycio trukumai						Total
			0	Niekada	Kartais	Daznai	Labai daznai	Visada	
Jusu uzimamos pareigos:	Vadovaujamosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio vadovas);	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	0 0,0%	1 2,6%	11 28,9%	9 23,7%	7 18,4%	10 26,3%	38 100,0%
	Nevadovaujamosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio darbuotojas).	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	4 5,8%	7 10,1%	24 34,8%	22 31,9%	9 13,0%	3 4,3%	69 100,0%
Total		Count % within Jusu uzimamos pareigos:	4 3,7%	8 7,5%	35 32,7%	31 29,0%	16 15,0%	13 12,1%	107 100,0%

Jusu uzimamos pareigos: * 62. Yra numatomos pokycio igyvandinimo priemones Crosstabulation

			62. Yra numatomos pokycio igyvandinimo priemones						Total
			0	Niekada	Kartais	Daznai	Labai daznai	Visada	
Jusu uzimamos pareigos:	Vadovaujamosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio vadovas);	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	0 0,0%	1 2,6%	6 15,8%	6 15,8%	11 28,9%	14 36,8%	38 100,0%
	Nevadovaujamosios pareigos (imones, skyriaus, padalinio darbuotojas).	Count % within Jusu uzimamos pareigos:	3 4,3%	2 2,9%	19 27,5%	29 42,0%	13 18,8%	3 4,3%	69 100,0%
Total		Count % within Jusu uzimamos pareigos:	3 2,8%	3 2,8%	25 23,4%	35 32,7%	24 22,4%	17 15,9%	107 100,0%

