



Kauno technologijos universitetas

Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

Organizacijos mikroklimato ir darbuotojų įsitraukimo į pokyčių valdymą sąsajos

Baigiamasis magistro studijų projektas

Justina Butkevičiūtė

Projekto autorė

Prof. dr. Remigijus Bubnys

Vadovas

Panevėžys, 2024



Kauno technologijos universitetas
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

**Organizacijos mikroklimato ir darbuotojų įsitraukimo į
pokyčių valdymą sąsajos**
Baigiamasis magistro studijų projektas
Vadyba (6211LX035)

Justina Butkevičiūtė
Projekto autorė

Prof. dr. Remigijus Bubnys
Vadovas

Recenzentas / Recenzentė

Panevėžys, 2024



Kauno technologijos universitetas

Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

Justina Butkevičiūtė

Organizacijos mikroklimato ir darbuotojų įsitraukimo į pokyčių valdymą sąsajos

Akademinių sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

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

Justina Butkevičiūtė

Patvirtinta elektroniniu būdu



Kauno technologijos universitetas
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

TVIRTINU
TVKC vadovė
Doc. dr. Nida Kvedaraitė

Baigiamojo magistro projekto užduotis

Diplomantui **Justinai Butkevičiūtei**

Baigiamojo projekto tema (lietuvių kalba)	Organizacijos mikroklimato ir darbuotojų įsitraukimo į pokyčių valdymą sąsajos
Baigiamojo projekto tema (anglų kalba)	Relationship Between Organisational Climate and Employee Engagement in Change Management

Patvirtinta 2023 m. lapkričio 15 d. dekanų potvarkiu Nr. V25-13-28

Parengto baigiamojo projekto įkėlimo į Moodle aplinką terminas iki 2024 m. sausio 2 d.

Duomenys, reikalavimai ir sąlygos baigiamajam projektui – magistro baigiamasis projektas turi atitikti Kauno technologijos universiteto Rašto darbų rengimo metodinius nurodymus.

Baigiamojo projekto užduotys / uždaviniai, kurie turi būti atskleisti projekte

1. Išanalizuoti organizacijos mikroklimato, pokyčių ir pokyčių valdymo sampratas.
2. Atskleisti organizacijos mikroklimato dimensijas ir darbuotojų įsitraukimo į pokyčių valdymą būdus.
3. Ištirti organizacijos mikroklimatą ir darbuotojų įsitraukimo į pokyčių valdymą raišką.
4. Identifikuoti organizacijos mikroklimato ir darbuotojų įsitraukimo į pokyčių valdymą sąsajas.

Vadovas prof. dr. Remigijus Bubnys

(vadovo pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Užduotį gavau Justina Butkevičiūtė

(studento vardas, pavardė, parašas)

2023 m. lapkričio 22 d.

Butkevičiūtė, Justina. Organizacijos mikroklimato ir darbuotojų įsitraukimo į pokyčių valdymą sąsajos. Magistro studijų baigiamasis projektas / vadovas doc. dr. Remigijus Bubnys; Kauno technologijos universitetas, Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas.

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

Reikšminiai žodžiai: organizacijos mikroklimatas, pokyčių valdymas, darbuotojų įsitraukimas.

Panevėžys, 2024. 67 p.

Santrauka

Šiuolaikinėse organizacijose skiriamas didelis dėmesys vertinti ir suprasti darbuotojų elgseną ir veiklą, nes darbuotojai yra reikšmingi konkurenciniam pranašumui. Motyvuoti ir mikroklimatu patenkinti darbuotojai, lengviau įsitraukia į organizacijoje vykstančius pokyčius. Organizacijos mikroklimatas yra svarbus veiksnys, kuris gali paveikti darbuotojų įsitraukimą į pokyčių valdymą, jų elgesį ir organizacijos pokyčių sėkmę. Palankus mikroklimatas sukuria sąlygas, kuriose darbuotojai jaučiasi palaikomi, motyvuoti ir pasirengę aktyviai dalyvauti pokyčių procese.

Darbo objektas – organizacijos mikroklimato ir darbuotojų įsitraukimo į pokyčių valdymą sąsajos. *Darbo tikslas* – išanalizuoti organizacijos mikroklimato ir darbuotojų įsitraukimo į pokyčių valdymą sąsajas. *Darbo uždaviniai*: 1. išanalizuoti organizacijos mikroklimato, pokyčių ir pokyčių valdymo sampratą; 2. atskleisti organizacijos mikroklimato dimensijas ir darbuotojų įsitraukimo į pokyčių valdymą būdus; 3. ištirti organizacijos mikroklimatą ir darbuotojų įsitraukimo į pokyčių valdymą raišką; 4. identifikuoti organizacijos mikroklimato ir darbuotojų įsitraukimo į pokyčių valdymą sąsajas.

Atlikta mokslinės literatūros analizė leidžia teigti, kad organizacijos mikroklimatas yra daugiadimensinis reiškiny, kuris gali būti suprantamas kaip organizacijos nariai vertina organizacinę aplinką, jų tarpusavio ryšius ir kaip tai veikia jų elgseną darbo vietoje. Pokyčių valdymas tai procesas, kurio metu organizacija identifikuoja, inicijuoja, įgyvendina ir valdo pokyčius. Organizacijos mikroklimatas ir pokyčių valdymas yra susiję darbuotojų įsitraukimu. Darbuotojų įsitraukimas į pokyčių valdymą apima darbuotojų kognityvinį ir emocinį įsitraukimą pokyčių procese.

Atlikus faktorinę analizę ir išanalizavus Panevėžio miesto „X“ įstaigos vykdyto tyrimo rezultatus apie organizacijos mikroklimatą, pastebima, kad padaliniuose yra geras darbo organizavimas, komandinis bendradarbiavimas, efektyvus užduočių paskirstymas ir konfliktų valdymas. Vadovai geba tinkamai paskirstyti užduotis ir atsižvelgti į darbuotojų kompetencijas. Padalinio vadovai yra vertinami, kaip lyderiai, kurie dalinasi žiniomis, įkvepia darbuotojus ir aktyviai dalyvauja jų profesiniame tobulėjime. Išanalizavus darbuotojų įsitraukimą į pokyčių valdymą, stebima, kad darbuotojai pasirengę prisitaikyti ir nori dalyvauti pokyčių procese. Darbuotojai supranta pokyčių svarbą ir aktyviai įsitraukia į pokyčių procesą. Atlikus koreliacinę analizę, nustatyti stiprūs ir vidutiniai ryšiai tarp organizacijos mikroklimato ir darbuotojų įsitraukimo į pokyčių valdymą subskalių. Stiprus ryšys tarp organizacijos tikslų aiškumo ir dalinimosi informacija bei informacijos aiškumo ir veiklų nuoseklumo pokyčių planavimo etape. Tyrimo rezultatai rodo vidutinį ryšį tarp vadovavimo padalinio darbui bei bendradarbiavimo ir abipusio palaikymo pokyčių įtvirtinimo metu. Nustatytas faktorių lyderystės bei bendradarbiavimo ir abipusio palaikymo pokyčių įtvirtinimo metu vidutinis ryšys. Rezultatai atskleidė vidutinį ryšį tarp organizacijos ideologijos patrauklumo ir informacijos aiškumo ir veiklų nuoseklumo pokyčių planavimo etape. Tyrimo rezultatai rodo, kad egzistuoja vidutinis ryšys tarp

išorinės motyvacijos ir organizacinio teisingumo bei informacijos aiškumo ir veiklų nuoseklumo pokyčių planavimo etape. Galima teigti, kad kuo geriau darbuotojai vertina organizacijos mikroklimatą, tuo labiau įsitraukia į pokyčių valdymą.

Butkevičiūtė, Justina. Relationship Between Organisational Climate and Employee Engagement in Change Management. Master's final Degree project/supervisor prof. dr. Remigijus Bubnys; Panevėžys Faculty of Technologies and Business, Kaunas University of Technology.

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

Keywords: organisational climate, change management.

Panevėžys, 2024. 67 Pages.

Summary

Modern organisations place great emphasis on assessing and understanding employee behaviour and performance, as employees are important for competitive advantage. Motivated employees who are satisfied with the climate are more likely to be engaged in organisational change. The microclimate of an organisation is an important factor that can influence employees' engagement in change management, their behaviour and the success of organisational change. A supportive microclimate creates an environment in which employees feel supported, motivated and ready to participate actively in the change process.

The subject of work is the relationship between organisational climate and employee engagement in change management. *The aim of work* is to analyse the links between organisational climate and employee engagement in change management. *The tasks of the work*: 1. to analyse the concepts of organisational microclimate, change and change management; 2. to reveal the dimensions of organisational microclimate and the ways of employee involvement in change management; 3. to investigate the organisational microclimate and the expression of employee involvement in change management; 4. to identify the links between the organisational microclimate and the involvement of employees in change management.

The analysis of the literature suggests that organisational microclimate is a multidimensional phenomenon, which can be understood in terms of how members of an organisation perceive the organisational environment, the relationships between them, and the impact this has on their behaviour at work. Change management is the process by which an organisation identifies, initiates, implements and manages change. Organisational climate and change management are linked to employee engagement. Employee engagement in change management involves the cognitive and emotional involvement of employees in the change process.

After factor analysis and analysis of the results of the research conducted in Panevėžys "X" institution on the organisational microclimate, it is observed that the departments have good work organisation, teamwork, effective task allocation and conflict management. Managers are able to allocate tasks appropriately and take into account the competences of the staff. Unit managers are seen as leaders who share knowledge, inspire staff and actively participate in their professional development. The analysis of employee involvement in change management shows that employees are ready to adapt and willing to participate in the change process. Employees understand the importance of change and are actively involved in the change process. The correlation analysis shows strong and moderate relationships between the sub-scales of organisational climate and employee engagement in change management. A strong relationship between clarity of organisational goals and information sharing and clarity of information and consistency of activities in the change planning phase. The results

show a moderate relationship between leadership in the work of the unit and cooperation and mutual support during the adoption of change. The results showed a moderate correlation between the attractiveness of the organisation's ideology and the clarity of the information and the coherence of the activities during the change planning phase. The results show that there is a moderate relationship between extrinsic motivation and organisational justice, and between information clarity and consistency of activities in the change planning phase. It can be argued that the better employees perceive the organisational climate, the more involved they are in change management.

Turinys

Lentelių sąrašas	10
Paveikslų sąrašas	11
Įvadas.....	12
1. Organizacijos mikroklimato teoriniai aspektai	15
1.1. Organizacijos mikroklimato samprata.....	15
1.2. Organizacijos mikroklimato dimensijos.....	16
2. Darbuotojų įsitraukimo į pokyčių valdymą teorinė analizė	21
2.1. Pokyčių ir pokyčių valdymo samprata	21
2.2. Pokyčių valdymo metodai	24
2.3. Darbuotojų įsitraukimo į pokyčių valdymą būdai	27
3. Organizacijos mikroklimato ir darbuotojų įsitraukimo į pokyčių valdymą sąsajų teorinės įžvalgos.....	31
4. Organizacijos mikroklimato ir darbuotojų įsitraukimo į pokyčių valdymą sąsajų tyrimas	33
4.1. Tyrimo metodologija ir metodai.....	33
4.2. Tyrimo rezultatai ir jų analizė	35
4.2.1. Darbuotojų įsitraukimo į pokyčių valdymą rezultatų analizė.....	35
4.2.2. Organizacijos mikroklimato rezultatų analizė.....	46
4.2.3. Organizacijos mikroklimato ir darbuotojų įsitraukimo į pokyčių valdymą sąsajos	54
Išvados	56
Literatūros sąrašas	58
Priedai.....	67
1 priedas. Organizacijos mikroklimato ir darbuotojų įsitraukimo į pokyčių valdymą sąsajų klausimynas	67
2 priedas. Sutikimas naudoti klausimyną	73
3 priedas. Tyrimo instrumentarijus.....	74
4 priedas. Darbuotojų įsitraukimo į pokyčių valdymą faktorių tarpusavio sąsajos.....	77
5 priedas. Organizacijos mikroklimato faktorių tarpusavio sąsajos	78
6 priedas. Organizacijos mikroklimato ir darbuotojų įsitraukimo į pokyčių valdymą sąsajos.....	80
7 priedas. Faktorinės analizės pagal kognityvinio įsitraukimo į pokyčių valdymą rezultatai	82
8 priedas. Faktorinės analizės pagal emocinio įsitraukimo į pokyčių valdymą rezultatai	84
9 priedas. Organizacijos mikroklimato subskalių suderinamumo ir patikimumo rodikliai	86
10 priedas. Pažymėjimas	88

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Organizacijos mikroklimato dimensijos	18
2 lentelė. Koreliacijos koeficiento verčių skalė	34
3 lentelė. Respondentų pasiskirstymas sociodemografinius duomenis	35
4 lentelė. Faktorių kintamieji ir statistiniai validumo rodikliai	36
5 lentelė. Informacijos aiškumas ir veiklų nuoseklumas pokyčių planavimo etape teiginių vertinimas	37
6 lentelė. Pasirengimas ir aktyvus dalyvavimas pokyčių procese teiginių vertinimas.....	38
7 lentelė. Bendradarbiavimas ir problemų sprendimas pokyčių įtvirtinimo metu teiginių vertinimas	39
8 lentelė. Bendradarbiavimas ir abipusis palaikymas pokyčių įtvirtinimo metu teiginių vertinimas	39
9 lentelė. Pokyčių naudos suvokimas ir bendradarbiavimas perėjimo į naują būseną procesuose teiginių vertinimas	40
10 lentelė. Pokyčių reikalingumo įsisąmoninimo procesai aktyviai veikiant teiginių vertinimas	41
11 lentelė. Faktorių kintamieji ir statistiniai validumo rodikliai	41
12 lentelė. Pozityvus įsitraukimas ir teigiamas pokyčių poveikis organizacijai teiginių vertinimas	42
13 lentelė. Iššūkiai ir prisitaikymo raiška pereinant į naują būseną teiginių vertinimas	43
14 lentelė. Vadovo vaidmenys ir darbuotojų motyvacija pokyčių planavimo etape teiginių vertinimas	44
15 lentelė. Emocinis palaikymas ir bendradarbiavimas pokyčių planavimo etape teiginių vertinimas	45
16 lentelė. Išgyvenimai ir asmeninis tobulėjimas perėjimo į naują būseną procese teiginių vertinimas	45
17 lentelė. Organizacijos mikroklimato subskalių suderinamumo ir patikimumo rodikliai	46
18 lentelė. Organizacijos tikslų aiškumas ir dalinimasis informacija teiginių vertinimas	48
19 lentelė. Organizacijos ideologijos patrauklumas teiginių vertinimas	48
20 lentelė. Organizacijos įvaizdis teiginių vertinimas	49
21 lentelė. Organizacijos struktūros aiškumas teiginių vertinimas	49
22 lentelė. Organizacijos lankstumas teiginių vertinimas	50
23 lentelė. Padalinio veiklos organizavimas ir efektyvumas teiginių vertinimas	50
24 lentelė. Lyderystė teiginių vertinimas	51
25 lentelė. Savitarpio pagalba teiginių vertinimas	51
26 lentelė. Vadovavimas padalinio darbui teiginių vertinimas	52
27 lentelė. Vidinė motyvacija ir įsipareigojimas teiginių vertinimas	52
28 lentelė. Išorinė motyvacija ir organizacinis teisingumas teiginių vertinimas	53
29 lentelė. Darbo krūvis teiginių vertinimas	53

Paveikslų sąrašas

1 pav. Pokyčių samprata.....	22
2 pav. Pokyčių valdymas.....	23
3 pav. Kurto Lewino trijų žingsnių metodas	25
4 pav. Darbuotojų įsitraukimo kategorijos	27
5 pav. Emocijų modelis	30
6 pav. Organizacijos mikroklimato ir darbuotojų įsitraukimo į pokyčių valdymą sąveikos modelis	32

Ivadas

Temos aktualumas. Šiuolaikinės organizacijos teikia pirmenybę vertinti ir suprasti darbuotojų elgseną ir veiklą, organizacijos darbuotojai yra reikšmingi konkurenciniam pranašumui. Motyvuotus ir mikroklimatu patenkintus darbuotojus, galima lengviau įtraukti į organizacijoje vykstančius pokyčius, neišgąsdinant darbuotojų. Darbuotojai šiuo metu skiriasi nuo ankstesnių, kvalifikuoti darbuotojai turi daugybę galimybių ir neturi ilgalaikio darbo vienoje organizacijoje plano. Darbuotojai susidurę su nepatogumais organizacijoje, nedelsdami planuoja pereiti į kitą organizaciją, praranda motyvaciją (Berberoglu, 2018). Pozityvus mikroklimatas skatina darbuotojų tobulėjimą, gerina komandinio darbo kompetenciją, padeda lengviau priimti organizacijoje vykstančius pokyčius (Kaziliūnas, 2004). Pokyčiai neatsiejami viešajame ir privačiame sektoriuje. Viešojo sektoriaus organizacijos neretai patiria didesnių sunkumų ir nepatogumų pokyčių įgyvendinimo procese (Van der Voet, Kuipers, Groeneveld, 2016).

Siekiant, kad pokyčiai atneštų siekiamos naudos ir rezultatų, reikia gebėti juos tinkamai valdyti ir kontroliuoti. Gebėjimas valdyti pokyčius – mažina darbuotojų pasipriešinimą jiems, darbuotojai greičiau juos įsisavina ir priima. Organizacijos mikroklimatas yra svarbus veiksnys, kuris gali paveikti darbuotojų įsitraukimą į pokyčių valdymą, jų elgesį ir organizacijos pokyčių sėkmę. Palankus mikroklimatas sukuria sąlygas, kuriose darbuotojai jaučiasi palaikomi, motyvuoti ir pasirengę aktyviai dalyvauti pokyčių procese (Zhang, Liu, 2010).

Mokslinis ištirtumas: analizuojant mokslinę literatūrą, stebima, kad organizacijos mikroklimato sąvoka dažniau naudojama bendresne prasme, apibūdinant organizacijos visumą ir jos bendrą aplinką, o organizacijos mikroklimato sąvoka yra susijusi su mažesniais organizacijos vienetų, tokių kaip padaliniai ar skyriai, vidiniais aspektais. Organizacijos mikroklimatas turi įtakos darbuotojų motyvacijai, bendradarbiavimui, darbo patenkinimui ir bendrai organizacijos veiklos efektyvumui (Merkys ir kt., 2005).

Teorinius organizacijos mikroklimato ir pokyčių valdymo aspektus nagrinėja Lietuvos ir užsienio autoriai. Organizacijos mikroklimatą Lietuvoje nagrinėja mokslininkai Beniušienė, Vveinhardt, Merkys, Dromantas (2005) tirinėdami komandinio darbo ir organizacijos mikroklimato sąsajas; padalinių ir visos organizacijos mikroklimatą (Vveinhardt, 2010), darbo svarbiausių aspektų suvokimą (Kaziliūnas, 2004). Rekašiūtė-Balsienė (2005, 2006) organizacijos mikroklimatą nagrinėja, kaip veiksnį, kuris glaudžiai susijęs su emocijomis. Dauguma Lietuvos mokslininkų tyrimų buvo atliekami privačiuose verslo įmonėse. Organizacijos mikroklimatas nagrinėjamas, norint išsiaiškinti darbuotojo elgseną organizacijoje (Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski, Erez, 2001; Coda, Silva, Custodio, 2015), darbuotojų suvokimą apie organizacijos valdymo ypatumus (Govender, 1998). Dauguma autorių (Afolabi, 2005; Castro, Martins, 2010; Rivai, Gani, Murfat, 2019) organizacijos mikroklimatą lygino su žmogaus asmenybe, pabrėždami, kad kiekviena organizacija yra unikali ir turi savitą charakterį.

Organizacijų pokyčių valdymą tyrinėjo užsienio (Anamallah, Hashim, 2018; Dobrovič, Timkova, 2017; Fabio, Duradoni, 2020) ir Lietuvos mokslininkai (Grybienė, Šimbelis 2005; Lodienė, 2005; Raipa, 2013; Petrauskaitė, Korsakienė 2020; Videikienė, Šimanskienė, 2017; Jonuškienė, 2018) teigia, kad sėkmingam pokyčių įgyvendinimui yra svarbus darbuotojų įsitraukimas. Mokslinių šaltinių analizė, rodo, jog stinga mokslinių tyrimų, kuriuose būtų išsamiai analizuojamos organizacijos mikroklimato ir darbuotojų įsitraukimo į pokyčių valdymo sąsajos, ypač viešajame

sektoriuje. Baigiamajame projekte formuluojamas probleminis klausimas: *kokie organizacijos mikroklimato aspektai yra susiję su darbuotojų įsitraukimu į pokyčių valdymą?*

Darbo objektas - organizacijos mikroklimato ir darbuotojų įsitraukimo į pokyčių valdymą sąsajos.

Darbo tikslas – išanalizuoti organizacijos mikroklimato ir darbuotojų įsitraukimo į pokyčių valdymą sąsajas.

Darbo uždaviniai:

1. išanalizuoti organizacijos mikroklimato, pokyčių ir pokyčių valdymo sampratas;
2. atskleisti organizacijos mikroklimato dimensijas ir darbuotojų įsitraukimo į pokyčių valdymą būdus;
3. ištirti organizacijos mikroklimatą ir darbuotojų įsitraukimo į pokyčių valdymą raišką;
4. identifikuoti organizacijos mikroklimato ir darbuotojų įsitraukimo į pokyčių valdymą sąsajas.

Duomenų rinkimo metodai: mokslinės literatūros analizė; anoniminė apklausa raštu taikant uždaro tipo klausimynus.

Duomenų analizės metodai: kiekybinė aprašomoji statistika (procentiniai dažniai); faktorinė analizė; vidinės konsistencijos koeficientas Cronbach α ; reiškinių tarpusavio ryšiams atskleisti taikytas Spearman ranginės koreliacijos (r_s) koeficientas. Statistiniai duomenys apskaičiuoti IBM SPSS Statistics 29.0 programine įranga.

Teorinis reikšmingumas. Remiantis mokslinės literatūros analize, susistemintos ir apibrėžtos organizacijos mikroklimato, pokyčių ir pokyčių valdymo sampratos, išanalizuotos organizacijos mikroklimato dimensijos, pokyčių valdymo metodai ir darbuotojų įsitraukimo į pokyčių valdymą būdai.

Praktinis reikšmingumas. Parengta tyrimo metodika, sukonstruotas kiekybinio tyrimo instrumentarijus bei instrumentas leidžiantis įvertinti organizacijos mikroklimatą ir darbuotojų įsitraukimo į pokyčių valdymą raišką bei pasitelkiant koreliacinę analizę identifikuoti organizacijos mikroklimato ir darbuotojų įsitraukimo į pokyčių valdymą sąsajas. Tyrimo rezultai parodė, kad kuo geriau darbuotojai vertina organizacijos mikroklimatą, tuo labiau įsitraukia į pokyčių valdymą. Pozityvus mikroklimatas ir darbuotojų įsitraukimas į pokyčių valdymą padeda organizacijai sėkmingai įgyvendinti pokyčius ir užtikrinti, kad darbuotojai juos priimtų ir prisitaikytų prie jų. Parengta tyrimo metodika gali būti naudojama visose organizacijose, siekiant identifikuoti organizacijos mikroklimatą ir darbuotojų įsitraukimą į pokyčių valdymą.

Autoriaus parengtų straipsnių sąrašas:

Butkevičiūtė Justina. Organizacijos mikroklimato ir darbuotojų gerovės sąsajos: teorinės įžvalgos. Technologijų ir verslo aktualijos - 2023: studentų mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga. Panevėžys, 2023 m. lapkričio 24 d.

Autoriaus konferencijose skaitytų pranešimų sąrašas:

Butkevičiūtė Justina. Organizacijos mikroklimato ir darbuotojų gerovės sąsajos: teorinės išvalgos. Studentų mokslinių darbų konferencija „Technologijų ir verslo aktualijos – 2023“. Panevėžys: Kauno technologijos universitetas, 2023 m. lapkričio 24 d.

1. Organizacijos mikroklimato teoriniai aspektai

Mikroklimatas organizacijoje yra svarbi koncepcija, kuri apibūdina sąlygas, atmosferą ir aplinką, kurioje dirba organizacijos darbuotojai. Tai yra svarbus aspektas efektyvaus darbo ir darbuotojų gerovės požiūriu. Organizacijos mikroklimato teoriniai aspektai apima veiksnus, kurie veikia darbuotojų darbo aplinką, jų efektyvumą. Šie aspektai gali turėti įtakos darbuotojų motyvacijai, produktyvumui ir bendrai organizacijos veiklai (Haraisa, Haraizah, 2021). Šiame skyriuje bus atliekama organizacijos mikroklimato sampratos analizė ir dimensijos.

1.1. Organizacijos mikroklimato samprata

Organizacijos mikroklimatas mokslinėje literatūroje pradėtas tyrinėti dar XX a. trečiajame dešimtmetyje, tiriant žmogiškuosius santykius. Tyrimų iniciatorius Kurtas Lewinas, jis pirmasis pasiūlė organizacijos klimato sąvoką, tačiau nesugebėjo jos apibrėžti (Zhang, Liu, 2010). Vėliau Forenhadas (1964) nurodė tris organizacijos klimato savybes: pastovus klimatas, kintantis klimatas ir galintis daryti poveikį organizacijos elgesiui ir organizacijos nariams klimatas. Vieni pirmųjų organizacijos klimatą tyrinėjo psichologai Litwin'as ir Stringer'is (1968), jie organizacijos klimatą apibūdino kaip darbuotojų suvokimą apie darbo savybes ir organizacinės aplinkos savybes. Nuo jų tyrimų pradžios organizacijos klimatas tapo pramonės ir organizacijos psichologų nuolatine tema ir daugybės tyrimų objektu. Lietuvoje organizacijos mikroklimatas pradėtas tyrinėti nuo 1990 m. Didžioji dalis tyrimų buvo atliekami privačiose verslo įmonėse, kurios naudojo užsienio tyrėjų Anderson'o ir West'o sukurtus komandinio klimato testus (*Team Climate Inventory*) (Anderson, West, 1998). Lietuvos mokslininkai, tokie kaip Merkys (1999), Rekašiūtė-Balsienė (2005), Kalinauskaitė (2007) ir kt., taip pat kūrė organizacijos mikroklimato tyrimo instrumentus ir tyrinėjo organizacijos mikroklimato raišką ir kaitą Lietuvos įmonėse.

Autoriai Parker ir kt. (2003) mikroklimatą apibrėžia kaip pasikartojantį elgesio, požiūrio ir jausmų modelį, kuris būdingas organizacijoje. Šis modelis siekia paaiškinti, kaip darbuotojų elgesys, požiūris ir jausmai gali paveikti darbo aplinką ir bendradarbiavimą su kolegomis. Pasikartojantis elgesys apima nuolatinį darbuotojų elgesį, kai darbuotojai draugiški, palaiko vieni kitus, bendradarbiauja, tai sukuria malonią ir teigiamą atmosferą darbo vietoje. Darbuotojai, teigiamą žiūrėdami į savo darbą, kolegas ir organizaciją, prisideda prie teigiamo mikroklimato kūrimo. Kai darbuotojai jaučia pozityvius ir teigiamus jausmus, tai skatina gerą bendradarbiavimą ir stiprina mikroklimatą. Darbuotojų elgesys, požiūris ir jausmai gali sąveikauti ir paveikti organizacijos mikroklimatą. Formuodama teigiamą elgesio modelį, skatindama teigiamus požiūrius ir kurdama palankias emocijas, organizacija gali prisidėti prie darbuotojų gerovės ir sukurti teigiamą darbo aplinką. Organizacijos mikroklimatas egzistuoja tada, kai psichologinio klimato suvokimu dalijasi organizacijos padalinio darbuotojai (Chaudhary, Rangnekar, Barua, 2014). Organizacijos mikroklimatas susijęs su tuo, kaip darbuotojai suvokia organizacijos kultūros ypatumus. Mikroklimatas daro tiesioginę įtaką darbuotojo elgesiui organizacijoje ir susijęs su pačios organizacijos savybėmis, kurias kiekvienas darbuotojas suvokia ir interpretuoja savaip (Govender, 1998). Kaziliūno (2004) nuomone, organizacijos mikroklimatas turi sąsajų su organizacijos narių suvokimu, kas yra svarbiausi aspektai jų darbo organizacijoje. Darbuotojų suvokimas apima jų nuomonę ir įsivaizdavimą apie tai, kas šiuo metu vykdoma jų organizacijoje ir kokie numatyti tolesni organizacijos tikslai. Hoy, Miskel (1987), Ducan (1972), Haraisa, Haraizah (2021) organizacijos mikroklimatą apibūdina kaip organizacijos atributą, o ne kaip individo suvokimą ir teigia, kad organizacijos mikroklimatas – tai socialinių, fizinių (Hoy, Miskel, 1987), technologinių ir politinių

priemonių ir jėgų visuma (Ducan, 1972), kurios tiesiogiai ir netiesiogiai veikia darbuotojus organizacijoje ir tai, kaip darbuotojai mato ar vertina savo organizaciją, o tai atsispindi jų veiklos rezultatuose (Haraiza, Haraizah, 2021).

Dauguma autorių (Afolabi, 2005; Coda ir kt. 2015; Castro, Martins, 2010; Rivai, Gani, Murfat, 2019) teigia, kad organizacijos mikroklimatas primena žmogaus asmenybę. Kiekvienas žmogus unikalus, taip ir kiekviena organizacija turi organizacijos mikroklimatą, kuri ją išskiria iš kitų organizacijų. Kiekviena organizacija yra skirtinga ir turi savitą jausmą ir charakterį. Kiekviena organizacija su savo nariu elgiasi savitai, taikydama išteklių paskirstymo politiką, bendravimo stilių, atlygį ir nuobaudas, vadovavimo ir sprendimų priėmimo stilių ir kt. Organizacijos politika ir įsitikinimai dėl veiklų daro teigiamą arba neigiamą įtaką jos narių jausmams, nuostatoms, požiūriui ir elgesiui, todėl sukuriamas savitas organizacijos mikroklimatas. Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski ir Erez (2001) teigia, kad organizacijos mikroklimatas padeda atpažinti darbuotojo elgseną organizacijoje. Kiekvienas organizacijos narys prisideda kuriant tinkamą organizacijos mikroklimatą, kuri atitinka organizacijos strategiją ir ugdo žmogiškuosius resursus. Tai vyksta tada, kai darbuotojai suvokia, kad jų organizacijos mikroklimatas yra puiki darbo vieta, jaučiasi vertinami ir gerbiami. Norint sukurti teigiamą organizacijos mikroklimatą, reikia atkreipti dėmesį į veiksnius, kurie daro įtaką darbuotojų suvokimui (Coda ir kt., 2015).

Rekašiūtė-Balsienė (2006), Vveinhardt (2010) organizacijos mikroklimatą apibūdina kaip veiksnį, kuris remiasi emocijomis ir padeda organizacijos nariams suvokti darbo aplinką (Kirilo ir kt., 2018) ir elgesį, parodo tarpusavio santykius, kurie veikia organizacijos narių reakcijas ir elgesį. Organizacijos mikroklimatas atskleidžia organizacijos psichologinę būklę, jos charakteristikas ir dominuojančią atmosferą. Geras psichologinis klimatas skatina darbuotojų norą priklausyti organizacijai, atsidavimą ir darbuotojų išlaikymą (Hussainy, 2022). Pasak Berberoglu (2018), „nesukūrus teigiamo organizacijos klimato gali būti sunku pagerinti organizacijos veiklos rezultatus“. Geras ir teigiamas mikroklimatas yra labai svarbus didinant organizacijos produktyvumą, efektyvumą ir augimą. Jei mikroklimatas darbo vietoje yra neigiamas, tai turi tiesioginės įtakos darbuotojų produktyvumui, motyvacijai ir pasitenkinimui.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijos mikroklimatas yra seniai ir plačiai nagrinėjamas tiek užsienio, tiek lietuvių autorių. Mokslinėje literatūroje pateikiamas organizacijos mikroklimato apibrėžimus bei sampratas galima apibūdinti kaip daugiadimensinį reiškinių, kuris veikia darbuotojų elgesį, motyvaciją, požiūrį į organizacijos aplinką ir lemia organizacijos veiklos rodiklius. Apžvelgus mokslinėje literatūroje pateikiamas organizacinio mikroklimato sampratas, pastebima, kad autoriai dažniausiai išskiria tai, kaip organizacijos nariai vertina organizacinę aplinką, jų tarpusavio ryšius ir kaip tai veikia jų elgseną darbo vietoje. Plačiąja prasme organizacijos mikroklimatas yra sąvoka, kuri apibūdina darbo atmosferą, aplinką ir bendrą atmosferą organizacijoje arba tam tikroje organizacinėje struktūroje. Tai yra subtilus, ne visada regimas objektas darbe. Organizacijos mikroklimatas gali būti nuo atviro ir draugiško iki formalaus ir hierarchinio.

1.2. Organizacijos mikroklimato dimensijos

Organizacijos mikroklimato dimensijos daro įtaką organizaciniams ir psichologiniams procesams, tad ir organizacijos mikroklimato analizė turėtų būti atliekama kiekvienoje viešojoje organizacijoje (Rekašiūtė-Balsienė, 2006). Tačiau viena iš pagrindinių organizacijos mikroklimato koncepcijos iššūkių yra tinkamas mikroklimato dimensijų nustatymas.

Mokslinėje literatūroje pateikiamos skirtingos organizacijos mikroklimato dimensijos, nėra vieningos nuomonės dėl dimensijų turinio ir skaičiaus. Vieni pirmųjų organizacijos klimata tyrinėję Litwin'as ir Stringer'as (1968) apibrėžė devynias mikroklimato dimensijas: „struktūra, atsakomybė, apdovanojimas, rizika, nuoširdumas, palaikymas, normos, konfliktai, tapatumas“. Lietuvoje organizacijos klimato tyrimuose organizacijos klimata tyrė net iš 20 dimensijų tokių kaip saugumas, apibrėžtumas, kūrybiškumas, iniciatyvumas ir kt. (Merkys ir kt., 2005).

Organizacijos mikroaplinkos dimensijos neatsiejamos nuo vadovo, jie svarbūs darbo aplinkai ir gali turėti didelę įtaką darbuotojų veiklai ir gerovei. Galima išskirti dvi pagrindines dimensijas: materialinė ir socialinė (Hussainy, 2022). Materialinei dimensijai priklauso darbo srities charakteristika, fizinės ir ergonominės darbo sąlygos. Pats darbo organizavimas: darbo planavimas, struktūravimas ir vykdymas organizacijoje. Taip pat materialinei dimensijai priklauso motyvavimas ir skatinimas, kuriais vadovai naudojasi, siekdami skatinti darbuotojus. Socialinė mikroklimato dimensija susijusi su darbo aplinkos socialinėmis sąlygomis ir darbuotojų, vadovų ir kitų organizacijos narių santykiais. Ši dimensija apima daugybę faktorių, kurie gali turėti įtakos organizacijos kultūrai, bendravimui ir darbuotojų gerovei. Socialinei dimensijai priklauso darbo vertinimas ir moralinės skatinimo priemonės, kaip vadovai vertina darbuotojų darbą, kaip skatina darbuotojų lojalumą ir elgesį remdamiesi organizacijos vertybėmis. Labai svarbu plėtoti viršininko ir pavaldinių ryšį, nes tai padeda ugdyti darbuotojų jausmą, kad jie yra svarbus organizacijos „sraigtelis“ (Iljins, Skvarciany, Gaile-Sarkane, 2015). Nuo socialinės dimensijos neatsiejama ir darbuotojų asmeninės charakteristikos, kuri veikia bendravimą ir kolektyvo narių santykius. Taip pat ir vadovo charakteristika, stilius ir elgesys, kurie daro įtaką jo vadovavimo būdai ir santykiams su darbuotojais organizacijoje. Šios dimensijos yra svarbūs organizacijoms veikti ir darbuotojams pasitenkinti bei būti produktyviems. Vadovai turi suvokti šias dimensijas ir jas tinkamai valdyti, siekdami užtikrinti geresnes darbo sąlygas ir bendravimą organizacijoje (Hussainy, 2022). Cilliers'as ir Kossuth'as (2002) organizacijos mikroklimato dimensijas skirsto į formalias ir neformalias dimensijas. Formalios dimensijos: struktūra, politika, tikslai, valdymo politika, sprendimų priėmimas, standartai ir atlygis. Neformalios dimensijos: tapatybė, darbuotojų poreikiai, atsakomybė, interaktyvus bendravimas, dalijimasis informacija, parama, šiluma, konfliktų sprendimas. Kiti autoriai (Coda ir kt. 2015; Rivai, Gani ir Murfat, 2019; Rožman, Štrukelj, 2021) išskyrė tokias organizacinio mikroklimato dimensijas: darbuotojų motyvacija (pripažinimas, išipareigojimas, profesinis tobulėjimas); lyderystė (vadovavimo stilius, komandinis darbas, konkurencija darbe); valdymo filosofija (organizacinis skaidrumas, komunikacija, struktūra / taisyklės / nurodymai, įstatymai ir reglamentai); struktūrinė dimensija (darbo reikalavimų ir fizinės struktūros pusiausvyra, darbo turinys, darbo apimtis); žmogiškųjų išteklių valdymas (karjeros galimybės, žmogiškųjų išteklių skyriaus įvaizdis, kvalifikacijos kėlimas, parama ir atlygis, skatinimo sistema).

Koys'as ir DeCotiis'as (1991) išskyrė organizacijos mikroklimato dimensijas, susijusias su darbo aplinka ir tarpusavio santykiais organizacijoje: darbuotojo galimybę savarankiškai priimti svarbius sprendimus, susijusius su jo darbo funkcijomis. Šis veiksnys turi įtakos individo pasitenkinimui darbu, organizacijos narių bendruomeniškumui. Didesnis bendruomeniškumas ir pasitikėjimas motyvuoja darbuotojus ir suburia tvirtas komandas, kurioms lengviau pasiekti užsibrėžtus organizacijos tikslus; vadovo lankstumas, teisingumas, palaikymas ir teigiamas požiūris į darbuotoją. Tai didina darbuotojų saugumo jausmą darbe ir leidžia mokytis iš klaidų. Darbuotojai jaučiasi vertinami, kad jų darbas yra naudingas, tai padeda siekti organizacijos tikslų ir teigiamai veikia

organizacijos klimatą. Vadovas turi teisingai paskirstyti darbo užmokestį ir pareigas, remdamasis įnešamu indėliu į organizacijos veiklą.

Organizacinio mikroklimato dimensijos gali būti orientuotos į žmones, taisyklės, tikslą ir inovacijas (Hussainy, 2022). Organizacijose turėtų būti kuriamas į žmones orientuotas mikroklimatas, kurio tikslas – vertinti ir gerbti žmones. Mikroklimatas sukurs teisingo elgesio su darbuotojais jausmą ir abipusę pagarbą. Darbuotojams turėtų būti atlyginta už jų indėlį darbe, kuris yra labai svarbus novatoriškoms idėjoms augti. Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros kultūros sukūrimas padės sukurti teigiamą atmosferą darbo vietoje. Šiuolaikiniai darbuotojai pirmenybę teikia lanksčiam darbo grafikui. Siekiant sukurti į žmones orientuotą organizacijos atmosferą, taip pat būtina investuoti į darbuotojų augimą ir sėkmę. Darbuotojų sėkmė ir įmonės sėkmė yra susijusios. Tai galima pasiekti pripažįstant reikalavimus darbuotojams ir teikiant tinkamą paramą, kuri ne tik motyvuos juos, bet ir suteiks jiems galios jausmą įmonėje (Iljins ir kt., 2015). Organizacinio mikroklimato dimensija, orientuota į taisykles, grindžiama organizacijos nustatytais taisyklėmis, nuostatomis ir procesais. Žmonėms neleidžiama atlikti bet kokių veiksmų, jei nėra nustatytų aiškių gairių. Taip bandoma užtikrinti, kad visi organizacijos nariai būtų saugūs. Kitaip tariant, į taisykles orientuotas organizacijos mikroklimatas grindžiamas tradicijomis ir tvirtu normų rinkiniu, kuris negali lengvai pakeisti, o iš darbuotojų tikimasi, kad jie laikysis procedūrų, taisyklių ir nuostatų. Į taisykles orientuotoje aplinkoje dažnai planuojama naudoti nusistovėjusius procesus ir procedūras. Žmonės bus motyvuoti paklusti nekintančioms normoms, tradicijoms ir vertybėms ir žinos, kokių pasekmių gali kilti, jei jie nesilaikys normų, vertybių, įstatymų ir taisyklių (Hussainy, 2022). Organizacinio klimato dimensija, orientuota į tikslą, reiškia organizacijų elgseną, kuri pirmiausia orientuota į organizacijos tikslų siekimą. Tikslai yra labai svarbūs organizacijos sėkmei. Organizacija turėtų sukurti aplinką, kuri motyvuotų darbuotojus siekti numatytų rezultatų (Komenić, Bazdan, Agušaj, 2016). Norint gauti visapusišką organizacijos mikroklimato vaizdą, svarbu įvertinti organizacijos objektyvias ir subjektyvias savybes skirtingais lygmenimis: bendrame organizacijos, padalinio bei individualaus darbuotojo lygmenimis (Chomentauskas, Dereškevičiūtė, Bakšytė, 2015). Siekiant apibendrinti autorių mintis išskiriančias organizacijos klimato dimensijas sudaryta lentelė, kurioje įvardijamos dimensijos skirtinguose lygmenyse (žr. 1 lentelė).

1 lentelė. Organizacijos mikroklimato dimensijos (sudaryta autorės, remiantis Chomentauskas ir kt., 2015)

Organizacijos lygmuo	
Organizacijos tikslų aiškumas ir dalinimasis informacija	Cilliers ir Kossuth (2002); Castro, Martins (2010); Coda ir kt. (2015)
Organizacijos ideologijos patrauklumas	Isaksen ir kt. (2001)
Organizacijos įvaizdis	Castro, Martins (2010)
Organizacijos struktūros aiškumas	Iljins ir kt. (2015); Coda ir kt. (2015)
Organizacijos lankstumas	Cilliers ir Kossuth (2002)
Padalinio lygmuo	
Vadovavimas padalinio (skyriaus) darbui	Denison (1996); Shanker, Sayeed (2012)
Lyderystė	Castro, Martins (2010); Shanker, Sayeed (2012)
Savitarpio pagalba	Patterson ir kt. (2005); Kuenzi ir Schminke (2009)
Padalinio (skyriaus) veiklos organizavimas ir efektyvumas	Mahal (2009)
Atsakomybės delegavimas	McMurray, Scott (2013)
Resursai užduotims atlikti	Castro, Martins (2010)
Individualus darbuotojo lygmuo	

Vidinė motyvacija ir įsipareigojimas organizacijai	Permarupan ir kt. (2013)
Išorinė motyvacija ir organizacinis teisingumas	Castro, Martins (2010)
Darbo krūvio pagrįstumas	Gladies, Kennedy (2011)

Daugelio mokslininkų nuomone (Cilliers, Kossuth, 2002; Castro, Martins, 2010; Coda ir kt., 2015; Isaksen ir kt., 2001; Iljins ir kt., 2015), organizacijos lygmenį sudaro penkios dimensijos. Objektīvūs organizacijos bruožai formuoja organizacijos mikroklimatą, kuris kiekvienoje organizacijoje yra unikalus, santykinai stabilus ir turi įtakos darbuotojų elgesiui (Coda ir kt., 2015). *Organizacijos tikslų aiškumas ir dalijimasis informacija* vertina darbuotojų suvokimą organizacijos trumpalaikių ir ilgalaikių tikslų, galimybės matyti, kaip sekasi siekti šių tikslų, ir parodo informacijos srautą iš vadovų ir komunikaciją dėl svarbių pokyčių. Organizacijos mikroklimatas priklauso nuo to, kaip tiksliai ir aiškiai apibrėžiami bei komunikuojami organizacijos, grupės, padalinio ir individualūs darbuotojo tikslai (Coda ir kt., 2015). *Organizacijos ideologijos patrauklumas* matuoja darbuotojų įtrauktumą į organizacijos vertybes, viziją ir misiją. Isaksen ir kt. (2001) teigia, kad organizacijos ideologija ir jos komunikavimas darbuotojams yra svarbūs priimant sprendimus, darbuotojų elgesiui ir turi įtakos organizacijos mikroklimato formavimui. *Organizacijos įvaizdis* matuoja organizacijos patrauklumą tarp specialistų ir visuomenėje (Castro, Martins, 2010). *Organizacijos struktūros aiškumas* vertina darbuotojų suvokimą apie organizacijos struktūrą, organizacijos padalinių (skyrių) ir vadovų atsakomybės sritis (Iljins ir kt., 2015). *Organizacijos lankstumas* vertina organizacijos gebėjimą prisitaikyti prie rinkos sąlygų, efektyviai įgyvendinti pokyčius ir sklandžiai diegti naujoves (Cilliers, Kossuth, 2002).

Padalinio lygmenį sudaro šešios dimensijos. *Vadovavimas padalinio darbui* apima, kaip vadovas aiškiai ir efektyviai nurodo padaliniui (skyriui) priskirtas užduotis bei formuluoja tikslus, kaip kontroliuoja darbų atlikimą ir kaip darbuotojai vertina vadovavimą padalinio darbui. Kiekvienas darbuotojas turi bendrauti su savo vadovu, kad gautų reikiamus nurodymus ir rekomendacijas. Vadovas yra tas asmuo, kuris leidžia (arba neleidžia) pavaldiniui dalyvauti priimant sprendimus, skiria užduotis, vertina veiklą, peržiūri darbo rezultatus, aiškina politiką, nustato darbo užmokesčio priedus ir sprendžia, kas gali būti paaukštintas (Shanker, Sayeed, 2012). Organizacijos mikroklimatą lemia vadovavimo stiliaus pasikeitimai, vadovavimo stilius turi atitikti situaciją, su kuria susiduria vadovas. Jei darbuotojų netenkina teikiamas vadovavimo tipas, tai apsunkinamas veiksmingas bendravimas ir jų moralė būna žema. Nepalankus organizacijos mikroklimatas dažnai būna nekompetentingo vadovo elgesio pasekmė (Denison, 1996). *Lyderystė* apima vadovą kaip lyderį, kuris įkvepia ir skatina organizacijos darbuotojus tapti organizacijos dalimi. Jis motyvuoja ir ugdo personalą prisidėti prie bendro organizacijos mikroklimato gerinimo (Shanker, Sayeed, 2012). *Tarpusavio pagalba* apima darbuotojų geranoriškumą, komandinį jausmą ir bendradarbiavimą, įskaitant tai, kiek darbuotojai padeda vieni kitiems, kaip dalijasi informacija tarp organizacijos padalinių bei tarp pačių darbuotojų. (Patterson ir kt., 2005). Kuenzi ir Schminke (2009) teigimu, savitarpio pagalba turi įtakos mikroklimato suvokimui. Svarbu rasti būdus, kaip spręsti konfliktus ir išsiaiškinti nesutarimus. Darbuotojai tarpusavyje turi bendrauti draugiškai, palaikyti šiltus santykius. Nedraugiški, paremti pavydu, nesveika konkurencija santyčiai sukelia nepalankų mikroklimatą organizacijoje ir gali turėti neigiamos įtakos organizacijos efektyvumui ir produktyvumui. Bendradarbiavimu ir savitarpio pagalba paremti santykiai lemia teigiamą darbuotojų elgseną, pasitenkinimą darbu bei motyvaciją. *Padalinio (skyriaus) veiklos organizavimas ir efektyvumas* atspindi padalinio (skyriaus) darbo produktyvumą, jo veiklos rezultatus, vadovo gebėjimą paskirstyti užduotis atsižvelgiant į darbuotojų kompetencijas ir sklandų darbo užduočių pasidalijimą (Mahal,

2009). *Atsakomybės delegavimas* tai vadovo sprendimas ir veiksmas deleguojant darbuotojams atsakomybes užduočiai atlikti (McMurray, Scott, 2013). *Resursai užduotims atlikti* atspindi sąlygas ir priemones įgyvendinti iškeltus tikslus (Castro, Martins, 2010).

Individualaus darbuotojo lygmenį sudaro trys dimensijos. *Vidinė motyvacija ir įsipareigojimas organizacijai* tai pasiekimai, darbo turinys, atsakomybė ir profesinis augimas. Taip pat vertina darbuotojo lojalumą organizacijai ir jo pastangas dėl organizacijos tikslų (Permarupan ir kt., 2013). *Išorinė motyvacija ir organizacinis teisingumas* tai atlygis, karjeros galimybės ir pripažinimas. Taip pat šie veiksniai vertinami pagal tai, kaip darbuotojas suvokia ir vertina atlygį už savo darbą atsižvelgiant į organizacijos teisingumo principus (Castro, Martins, 2010). *Darbo krūvio pagrįstumas* matuoja, kiek teisingai ir adekvačiai priskiriamas darbuotojui darbo krūvis, ar atsakomybės, kurios jam priskiriamos, yra pagrįstos ir proporcingos. Per didelis darbo krūvis darbuotojui kelia stresą, o tai turi neigiamos įtakos organizacijos mikroklimatui (Gladies, Kennedy, 2011).

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijos mikroklimato dimensijos yra objektyvios ir subjektyvios savybės skirtingais lygmenimis: bendrame organizacijos, padalinio bei individualaus darbuotojo lygmeniu. Paprastai mokslinėje literatūroje išskiriamos šios pagrindinės dimensijos: organizacijos įvaizdis, organizacijos struktūros aiškumas, organizacijos tikslų aiškumas ir dalijimasis informacija, organizacijos lankstumas, organizacijos ideologijos patrauklumas, padalinio veiklos organizavimas ir efektyvumas, vadovavimas padalinio darbui, atsakomybės delegavimas, lyderystė, savitarpio pagalba, resursai užduotims atlikti, vidinė motyvacija ir įsipareigojimas organizacijai, išorinė motyvacija ir organizacinis teisingumas, darbo krūvio pagrįstumas. Visos šios dimensijos gali turėti įtakos darbuotojų motyvacijai, produktyvumui, darbuotojų elgsenai ir bendrai organizacijos veiklai.

2. Darbuotojų įsitraukimo į pokyčių valdymą teorinė analizė

2.1. Pokyčių ir pokyčių valdymo samprata

Mokslinėje literatūroje išsamiai analizuojamas pokytis privačiame ir viešajame sektoriuje, tačiau nėra vieno bendro apibrėžimo kas yra pokytis. Ši sąvoka naudojama įvairiose aplinkybėse, todėl svarbu identifikuoti pagrindinius aspektus. Siekiant atskleisti organizacinių pokyčių sampratą, svarbu pabrėžti, kad viešojo administravimo literatūroje yra dažniau naudojama sąvoka „reforma“ nei sąvoka „pokyčiai“. Reformos sąvoka yra susiaurinta ir iš anksto apgalvota ir planuojama. Reformos priemonės ir tikslai gali skirtis priklausomai nuo esamos valdžios prioritetų, kurie gali būti susiję su ekonomika, efektyvumu, skaidrumu, socialine gerove, inovacijomis ir gero valdymo principais. Privataus sektoriaus kontekste bet kokie veiksmai, kurių imamasi siekiant keisti organizaciją ar jos procesus, vadinami pokyčiais. Tai gali apimti organizacijos struktūros pakeitimus, procesų tobulinimą, naujų produktų ar paslaugų diegimą ir kt. Privačiame sektoriuje pokyčiai gali būti įvairių tipų ir apimti visą organizacijos veiklą (Kuipers ir kt. 2014). Galima teigti, jog viešajame sektoriuje dažniausiai vartojama siauresnė pokyčių samprata.

Ahsan'o (2014) teigimu, pokyčiai organizacijoje tai *reakcija* į besikeičiančias išorines ir vidines aplinkos sąlygas. Tai gali apimti ekonomines, politines, technologines ir socialines aplinkos pokyčius, kurie gali turėti įtakos organizacijos veiklai. Šie pokyčiai dažnai siekia padidinti organizacijos efektyvumą, t. y., ją padaryti veiksmingesne, konkurencingesne ir gebančia prisitaikyti prie naujų iššūkių. Autorei antrina ir Grybienė, Šimbelis (2005) bei Išoraitė (2012), kurie pokyčius apibūdina kaip *pakeitimus*, modernios organizacijos veiklos dalį, kuri padeda pasiekti veiklos tikslų ieškojimą būdų kaip išlaikyti ir plėtoti įmonės konkurencingumą, gyvybingumą, produktyvumą ir inovacijas. AlManei, Salonitis, Tsinopoulos (2018) teigia, kad pokyčiai tai verslo organizacijos, kaip visumos, *elgsenos judėjimas* iš vieno lygio į kitą. Zakarevičius, Kvedaravičius ir Augustauskas (2004) pokyčius apibūdina, kaip pakeitimus kurie vykdomi su tikslu *tobulinti* ar net iš esmės keisti organizacijos gyvenimo elementus, atsižvelgiant į organizacijos išorėje ar viduje vykstančius kaitos procesus.

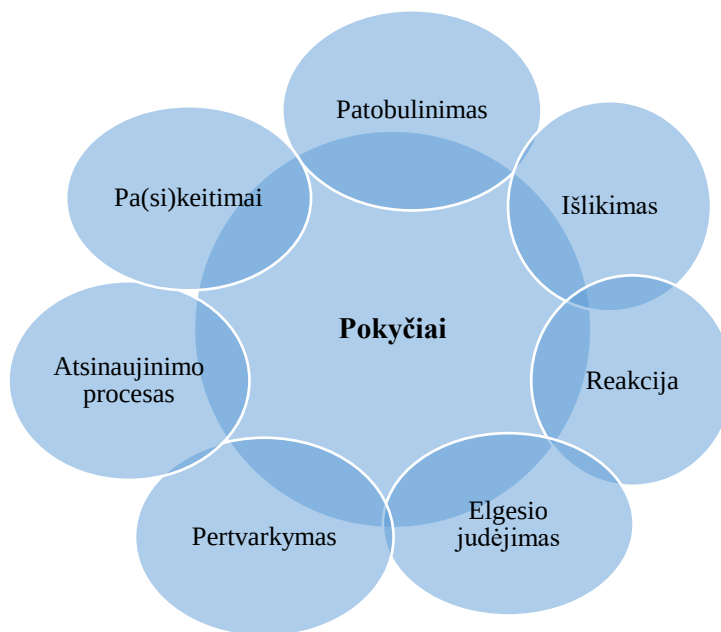
Sprendimas keisti priimamas dėl įvairių priežasčių. Poreikis keisti gali būti dėl įmonės vidinių veiksmų, kurie lemia pokyčius. Kartais pokyčiai atsiranda dėl išorinių veiksmų, pavyzdžiui, konkurencinės aplinkos. Nesvarbu, ar pokyčiai kyla iš vidinių ar išorinių priežasčių, visų pokyčių tikslas tam tikras patobulinimas ir pažanga tam tikroje srityje (Dobrovič, Timkova, 2017). Panašų požiūrį plėtoja ir kiti autoriai Bersėnaitė, Šaparnis, Šaparnienė (2006), kurie teigia, kad pokyčiai yra pasikeitimai organizacijos išorėje ir viduje, kurie vyksta objektyviai, nepaisant organizacijos veiklos pobūdžio, rezultatų, vadybos bei kitų aspektų. Anot autorių jų neįmanoma pakeisti, pakreipti kita linkme ar kaip nors veikti. Price, Chahal (2006) pokyčius apibūdina tik iš išorinės aplinkos ir teigia, kad pokytis įvyksta, kai organizacija nebeatitinka savo išorinės aplinkos ir kyla grėsmė jos išlikimui. Pasak Lodienės (2005) pokyčiai tai stambūs pasikeitimai „vykstantys organizacijoje, kartais jie gali būti dideli ir dramatiški: misijos, vizijos pokyčiai, visiškas organizacijos reorganizavimas, operacijų restruktūrizavimas, organizacijos susiliejimas arba susiskaidymas, smulkių įmonių susijungimas, naujos technologijos ar naujos programos“ (Lodienė, 2005, p. 100). Garg, Singh (2006) pabrėžia, kad pokyčiai susiję su pokyčiais organizacijoje tokiose srityse kaip technologijos, organizacinė struktūra, sistemos, strategijos ir įmonės kultūra. Kiti autoriai Castel, Friedberg (2010); Stavros, Nikolaos, George, Apostolos (2016); Pattnaik (2016); Baykal (2019) pokyčius apibūdina, kaip nuolatinį organizacijų *atsinaujinimo procesą* ar pertvarkymą, kurio metu iš naujo apibrėžiama organizacijos

strateginė padėtis ir jų pajėgumų dinamika, siekiant optimizuoti veiklą, reaguojant į organizacijos vidinę ir išorinę aplinką.

Organizacijos pokyčiai gali būti skirstomi į planuotus ir neplanuotus. Neplanuoti pokyčiai būna netikėti, todėl darbuotojai juos negatyviau priima ir jiems priešinasi (Petrauskaitė, Korsakienė, 2020). Planuotas pokytis tai dideli organizacijos tikslų ir krypčių pasikeitimai, šiuose pokyčiuose darbuotojai dalyvauja, mažiau priešinasi, lengviau juos priima (Vanagas, 2007).

Pokyčiai jokioje organizacijoje nevyksta lengvai, ypač jei yra vienašališkų vadovybės veiksmų suvaržymų. Ne taip lengva atskleisti pokyčiams nepritariančius asmenis. Organizacijų vadovai privalo suprasti pokyčius ir būti pasirengę juos įgyvendinti. Efektyviai dirbantis vadovas turi tikėtis nuolatinių pokyčių, vertinti juos kaip tikrai naudingą neišvengiamybę (Dobrovič, Timkova, 2017).

Švietimo sistemos pokyčiai yra sudėtingas reiškinys, kuris glaudžiai susijęs su žmonėmis. Nors asmenys neturi galimybės kontroliuoti aplinkybių, kuriose vyksta pokyčiai, jie daro didelę įtaką tiek pavieniams asmenims, tiek jų grupėms. Asmenys skirtingai interpretuoja vykstančius pokyčius, remdamiesi savo lūkesčiais, kompetencijomis ir turimomis ištekliais pokyčių įgyvendinimui. Švietimo sistemos pokyčiai vyksta kompleksiškoje ir daugiasluoksnėje struktūroje, kurioje vyksta nuolatinė sąveika ne tik su artima aplinka, bet ir su tolimalais, neretai nematomais, subjektais. Šie procesai taip pat yra veikiami pasaulinių ekonominių tendencijų, kurios daro papildomą įtaką švietimo sistemos transformacijoms (Wallace, Pocklington, 2001).



1 pav. Pokyčių samprata (sudaryta autorės, remiantis Baykal, 2019, Išoraitė, 2012, Ahsan, 2014, Dobrovič ir Timkova, 2017)

Organizacijos vis dažniau vykdo pokyčius kaip projektus. Organizacijoje vykstantys pokyčiai tai nuolatinė kova, kuri veikia ne tik jos vidinę, bet ir išorinę aplinką. Norint, kad organizacija išliktų aktyvi visuomenėje, būtina būti pasirengusiam keistis, planuoti ir prisitaikyti prie naujovių (Hagebakken, Olsen, Solstad, 2020). Taigi, remiantis moksline literatūra, gali teigti, kad pokyčiai organizacijoje (žr. 1 pav.), reiškia – patobulinimus, išlikimą, reakciją, elgsenos judėjimą, pa(si)keitimą, atsinaujinimo procesą, pertvarkymą.

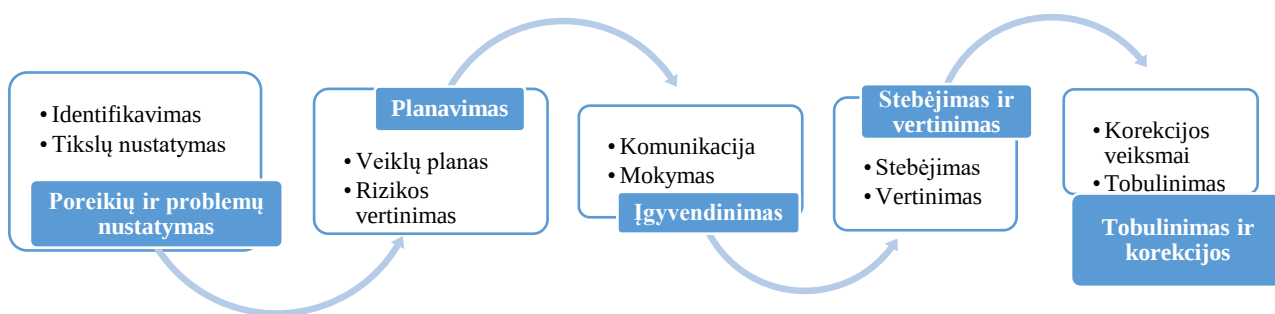
Išsiaiškinus pokyčių sampratą toliau bus analizuojama pokyčių valdymo samprata. Pokyčių valdymas būtinas kiekvienai organizacijai, siekiančiai išlikti ir sėkmingai funkcionuoti konkurencingose sąlygose. Sėkmingas pokyčių valdymas yra esminis veiksnys organizacijoms, norinčioms prisitaikyti, augti ir išlaikyti savo pozicijas rinkoje, nes jis leidžia efektyviai reaguoti į išorės ir vidines aplinkybes, kurios nuolat kinta (Dobrovič, Timkova, 2017).

Pokyčių valdymas tai nuolatinis organizuotas atnaujinimo procesas, kurio metu rengiamasi organizaciją pokyčių iniciatyvoms ir užtikrinant pusiausvyrą tarp nuolatinių aplinkos pokyčių ir verslo praktikos. Pokyčių valdymą galima apibrėžti kaip novatorišką strategiją, skirta staigiems ir greitiems pokyčiams įveikti, kuri gali apimti beveik visas organizacijos sritis, pvz. valdymo struktūrą, planavimą ir kontrolę, produktų kūrimą (Pattnaik, 2016) siekiant patenkinti nuolat kintančius suinteresuotųjų šalių poreikius (Moran ir Brightman, 2001) ir t. t. Pokyčių valdymas apibrėžiamas, kaip efektyvus pokyčių įgyvendinimas versle, kai aukščiausieji vadovai ir tiesioginiai vadovai bendradarbiauja, siekdami sėkmingai įdiegti būtinas procesų, technologijų ar organizacinių pokyčių permainas (Korir, Mukotive, Loice, Kimeli, 2012).

AlManei, Salonitis, Tsinopoulou (2018) pokyčių valdymą apibūdina kaip studijų sritį, kuria siekiama palengvinti atskirų asmenų, komandų ar visos organizacijos valdymą. Tikslas vadovauti procesui, perkeliant jį iš esamos būklės į norimą būseną, efektyviai tvarkant ir kontroliuojant įvairius iššūkius, ypač susijusius su žmonių faktoriais, siekiant įveikti atsirandantį pasipriešinimą.

Pokyčių valdymo strategijos yra labai svarbios, nes organizacija susiduria su misijos, veiklos restruktūrizavimo pokyčiais, atleidimais, naujomis technologijomis, susijungimais, teisių mažinimu ir nauju valdymu, siekiant įveikti individualų pasipriešinimą, sukurti pasirengimą, įsipareigojimą ir pakeisti pokyčių gavėjų mąstyseną bei požiūrį (Abdullahi, Kherun 2014). Autoriams antrina Malek ir Rashad (2011), kurie teigia, kad pokyčių valdymas - tai sisteminis metodas, padedantis organizacijoms ir asmenims susidoroti su pokyčiais ir jų poveikiu, tai svarbus procesas, leidžiantis įmonėms naudoti naujas strategijas.

Alawi, Abdulmohsen, Al-Malki, Mehrotra (2019) išskiria pokyčių valdymo dvi reikšmes. Viena iš reikšmių, kad pokyčiai atliekami planuotai ir valdomi sistemingu būdu. Antroji pokyčių valdymo reikšmė - reagavimas į pokyčius, kuriuos organizacija mažai kontroliuoja arba visai nekontroliuoja (pvz.: staigus naftos kainų kilimas, nacionalinės valiutos devalvavimas, pilietiniai neramumai, nauji teisės aktai ir t. t.). Setyanto ir kt. (2019) pokyčių valdymo procesą apibūdina iš penkių etapų (žr. 2 pav.).



2 pav. Pokyčių valdymas (sudaryta autorės, remiantis Setyanto ir kt., 2019)

Pirmas pokyčių valdymo etapas apima poreikių ir problemų identifikavimą organizacijoje. Tai gali būti susiję su pasenusiomis sistemomis, sumažėjusiu efektyvumu, konkurencijos spaudimu ar kitomis problemomis. Šiame etape svarbu nustatyti, kodėl reikalingi pokyčiai ir kokios problemos turi būti sprendžiamos. Planavimo etapas apima išsamaus plano sukūrimą, kaip vyks pokyčiai: tikslų nustatymą, veiklų tvarkaraščio sudarymą, išteklių paskirstymą ir darbo grupių formavimą. Planavimas taip pat gali apimti rizikos vertinimą ir krizių valdymo strategijos kūrimą. Įgyvendinimo etapu organizacija informuoja darbuotojus apie pokyčius, nustatytus tikslus ir planą. Darbuotojai yra mokomi naujų gebėjimų ir paruošiami pokyčiams. Pokyčiai pradedami vykdyti, tai gali apimti technologijų įvedimą, procesų pakeitimus ar kitus veiksmus. Po to, kai pokyčiai yra įgyvendinti, organizacija pradeda juos stebėti ir vertinti. Sekami rezultatai, vertinamas veiksmų efektyvumas ir ataskaitų gavimas iš darbuotojų. Ši informacija padeda nustatyti, ar pokyčiai pasiekė savo tikslus ir ar buvo sėkmingi. Jei stebėjimas ir vertinimas parodo, kad pokyčiai nebuvo sėkmingi arba yra galimybės pagerinti rezultatus, organizacija gali atlikti tobulinimo ir korekcijų veiksmus. Tai gali apimti papildomų mokymų, sistemos patobulinimą arba planavimo peržiūrą ir atnaujinimą. Pokyčių valdymo proceso etapai sudaro sistemą, leidžiančią organizacijai struktūrizuotai ir sistemingai vykdyti pokyčius. Tai padeda užtikrinti, kad pokyčiai būtų sėkmingi ir prisitaikytų prie organizacijos poreikių bei iššūkių (Setyanto ir kt., 2019).

Norint sėkmingai reaguoti į vykstančius pokyčius ir išvengti pasipriešinimo visi pokyčiai turi būti valdomi. Lodienė (2005) išskiria tris esminius pokyčių valdymo elementus: supratimą (žinias apie tai, kas ir kodėl keičiama), noras (motyvaciją ir ketinimą keisti), įgūdžiai (gebėjimus parodyti, kaip keisti). Visi elementai yra vienodai svarbūs, pokyčiai negali sėkmingai vykti, jei trūksta nors vieno elemento.

Atlikus pokyčių ir pokyčių valdymo sampratų analizę galima teigti, kad pokyčius ir pokyčių valdymą autoriai suvokia skirtingai, todėl šios sampratos yra plačios ir nėra vienodos. Mokslinėje literatūroje pokyčiai suprantami, kaip atsinaujinimo procesas, didelio masto pasikeitimai, pasikeitimai organizacijos išorėje ir viduje, tobulėjimo siekimas, elgsenos judėjimas ir organizacijos veiklos dalis. Pokyčių neįmanoma išvengti, nes organizacijos turi prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos. Norint, kad pokyčiai būtų sėkmingi, reikia suvokti jų svarbą. Pokyčių valdymas – tai procesas kurio metu organizacija identifikuoja, inicijuoja, įgyvendina ir valdo pokyčius savo veikloje. Tai apima visus veiksmus, kurie yra būtini norint pereiti nuo esamos būsenos į norimą būseną arba prisitaikyti prie pokyčių, kurie vyksta išorėje.

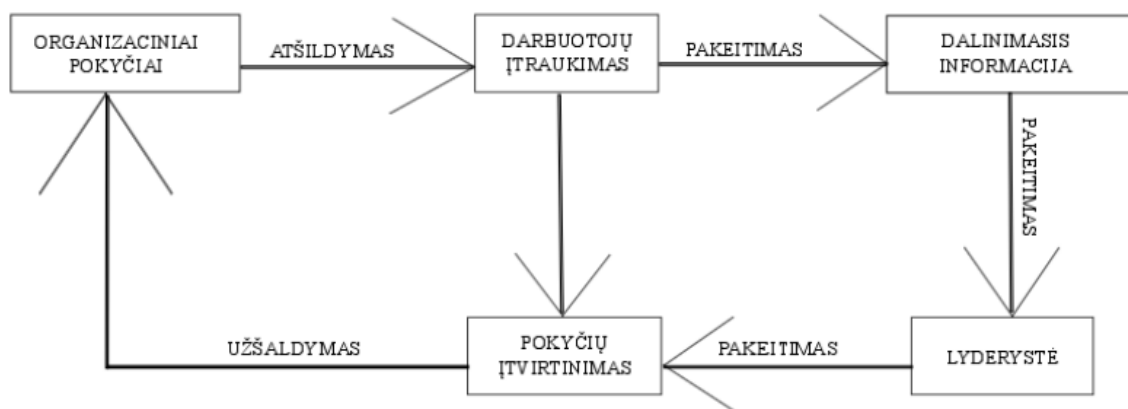
2.2. Pokyčių valdymo metodai

Kadangi organizacijos yra žmogiškosios sistemos, organizacijos darbuotojai į pokyčius reaguoja įvairiai vieni palaiko pokyčius ir tai lemia pokyčių sėkmę (Tang, Gao, 2012). Dažniausiai su pokyčiais susiduriantys darbuotojai netiki pokyčiu, jaučia nusivylimą, pyktį, baimę ir stresą. Organizacijos turi pripažinti darbuotojų reakcijas ir jas spręsti naudojant pokyčių valdymo metodus (Pihlak, Alas, 2012). Įvairūs veiksniai veikia darbuotojų požiūrį į pokyčius, įskaitant ankstesnę pokyčių patirtį, emocinį intelektą ir būdą, kaip pokyčiai valdomi organizacijoje (Tang, Gao, 2012). Al-Alawi ir kt. (2019) teigė, kad viešojo sektoriaus organizacijose labiausiai jaučiamas pasipriešinimas pokyčiams, nes daugelis šių organizacijų daugiausia dėmesio skiria tam, kad viskas būtų atlikta, o ne naujiems veiklos būdams ieškoti. Vis dažniau taikant tinkamas pokyčių valdymo strategijas ir metodus, dažnai bus priešinamasi dėl to, kad sunku tiksliai apibrėžti jų rezultatus.

Pasak Galli (2018) dėl įvairių vidinių veiksnių organizacijos aplinkoje, pokyčiai yra nevienodi ir priklausomai nuo situacijos reikia naudoti skirtingus pokyčių modelius ir metodikas. Pokyčių valdymo modeliuose paprastai naudojamos įvairiomis teorijomis. Galli (2018) išskiria penkias populiariausius ir išbandytus modelius: Kurto Lewino, Kotterio 8 žingsnių pokyčių modelį, ADKAR, McKinsey 7-S modelį ir pokyčių spartinimo procesą.

Moksliniuose šaltiniuose nagrinėjami įvairūs pokyčių valdymo metodai, kurie padeda suprasti ir struktūrizuoti pokyčių procesą bei identifikuoti pokyčių įgyvendinimo gaires. Remiantis Al-Haddad ir Kotnour'o (2015) tyrimais, pokyčių metodai organizacijose apibrėžiami kaip vadovų veiksmai, skirti pokyčių sprendimui, ir jie gali būti suskirstyti į dvi kategorijas: sisteminius pokyčių metodus ir pokyčių (procesinio) valdymo metodus. Sisteminiai pokyčių metodai apima esamos padėties diagnozavimą, pokyčių planavimą, informavimą apie juos ir galiausiai naujų pokyčių įgyvendinimą ir diegimą. Pokyčių valdymo metodai yra labiau išsamūs ir apima platesnį konceptualų požiūrį nei sisteminiai pokyčių metodai. Jų tikslas yra padėti vadovams planuoti pokyčius, kurti viziją ir suderinti pokyčių iniciatyvas su organizacijos tikslais bei strategija, įtraukiant organizacijos narius į pokyčių procesą (Grover, 1999). Mokslinėje literatūroje daugelių autorių (Stouten, Rousseau, Cremer, 2018; Hechanova, Caringal-Go, Magsaysay, 2018; Cummings, Bridgman, Brown, 2016; Burnes, 2004) teigia, nors yra daugybė procesų modelių, kuriuose siūloma, kaip turi būti vykdomi pokyčiai vienas, bet klasikinis arba pagrindinis pokyčių valdymo metodas yra Kurto Lewino metodas. Autoriams pritaria Al-Haddad ir Kotnour'as (2015) be Kurto Lewino metodo pateikia dar penkis pagrindinius pokyčių valdymo metodus: Judson metodas, Kanter, Stein & Jich metodas, Kotter metodas, Luecke metodas, Sukilimo (Hamel) metodas.

Kurto Lewino metodas apima trijų etapų metodą (žr. 3 pav.) atšildymą (angl. unfreezing), perėjimą į naują etapą (angl. moving) ir užšaldymą (angl. refreezing). Atšildymas apima pokyčių vizijos nustatymą ir pokyčių plano parengimą, žmonių pasirengimo ir noro keistis skatinimą, siekiant padidinti suvokimą, jog reikia išeiti iš esamos komforto zonos į naują situaciją. Tai reiškia, kad žmonės supranta pokyčių būtinybę ir motyvuoja priimti naujus darbo būdus, siekiant geresnių rezultatų. Šiame etape labai svarbus vaidmuo tenka veiksmingam bendravimui, kad žmonės gautų norimą paramą ir įsitrauktų į pokyčių procesą. Perėjimas į naują etapą apima pokyčio įdiegimą ir modifikavimą esamų sistemų, kad būtų galima palaikyti pokyčius. Iššaldymas apima pakeitimo konsolidavimą, kad jis būtų suderintas su kitomis organizacinėmis struktūromis ir procedūromis. Tokiu būdu pokytis įsitvirtina į organizaciją, o ne lieka atskiru vienetu (Burnes, 2004).



3 pav. Kurto Lewino trijų žingsnių metodas (sudaryta autorės, remiantis Hussain ir kt., 2018)

Judson metodas. Judson (1991) pasiūlė pokyčių valdymo metodą iš penkių etapų pradedant organizacijos analizę, pokyčių planavimas, informavimas apie pokyčius (komunikacija), perėjimas iš esamos padėties į pageidaujamą ir institucionalizavimas (įtvirtinimas). Pasak autoriaus kiekvieno etapo metu gali iškilti kliūčių, didžiausia kliūtis pasipriešinimas pokyčiams, kuria gali pasireikšti net tarp žemesnio lygio vadovų, kurie yra svarbus elementas pokyčių įgyvendinime.

Kanter, Stein & Jich metodas. Pasak Stouten ir kt. (2018) pokyčių valdymo metodą sudaro dešimties etapų. Pradedant nuo organizacijos ir pokyčių poreikio analizės, po kurio seka bendros vizijos ir bendros krypties sukūrimas, kurioje akcentuojamas jausmo kūrimas, kad pokyčiai yra reikalingi. Tada stiprus lyderio vaidmuo turėtų remti pokyčius. Parengiamas įgyvendinimo planas, vėliau vyksta atvira komunikacija apie pokyčius, o į pokyčių procesą įtraukiamos visos suinteresuotosios šalys. Galiausiai pokytis turi būti sustiprintas ir institucionalizuotas.

Kotter metodas. Kotter metodą sudaro aštuoni žingsniai: pokyčio poreikio suvokimas, suformuoti galingą vadovaujančią koaliciją, sukurti viziją, perteikti viziją, įgalinti kitus veikti pagal pateiktą viziją (dar vadinama kliūčių šalinimu), planuoti ir kurti trumpalaikius laimėjimus, įtvirtinti patobulinimus ir institucionalizuoti naujus metodus (pokyčių įtvirtinimas). Kotter metodas taikomas planuojant ir įgyvendinti didelius organizacinius pokyčius (Galli, 2018). Pasak Al-Haddad ir Kotnour'o (2015) Kotter metodą organizacijos naudoja siekdamos sėkmingai įgyvendinti pokyčius. Metodas prasideda nuo skubos jausmo sukūrimo, susiejant pokyčius su realiomis galimomis krizėmis, formuojant komandą, kurią galima pasitikėti, kad palaikys pokyčius, kurdami viziją ir strategiją, skleidžiant informaciją apie pokyčius ir viziją, įgyvendinant pokyčius ir planuojant trumpalaikius laimėjimus, užtikrinant pokyčių tvirtinimą ir nuolatinį institucionalizavimą.

Luecke metodas. Luecke (2003) pabrėžia, kad svarbu pripažinti pokyčių poreikį ir reikalingumą. Organizacijos, kurios suvokia pokyčius kaip galimybę, o ne kaip grėsmę, pasižymi didesniu potencialu įgyvendinti ir pritaikyti pokyčius organizacijos kultūroje. Luecke metodas pabrėžia, kad stiprus vadovavimas yra labai svarbus pokyčių procese, nes jis motyvuoja darbuotojus priimti pokyčius ir aktyviai dalyvauti juose. Šis metodas taip pat yra skirtas atsižvelgti į skirtingas darbuotojų reakcijas į pokyčius, todėl vadovai gali padėti darbuotojams priimti pokyčius ir suprasti jų pasekmes. Metodo etapai prasideda nuo problemų nustatymo ir jų sprendimų ieškojimo, tada kuriama bendra vizija, lyderystės nustatymas, pokyčių įgyvendinimas ir galiausiai strategijų stebėjimas ir koregavimas problemos pokyčių proceso.

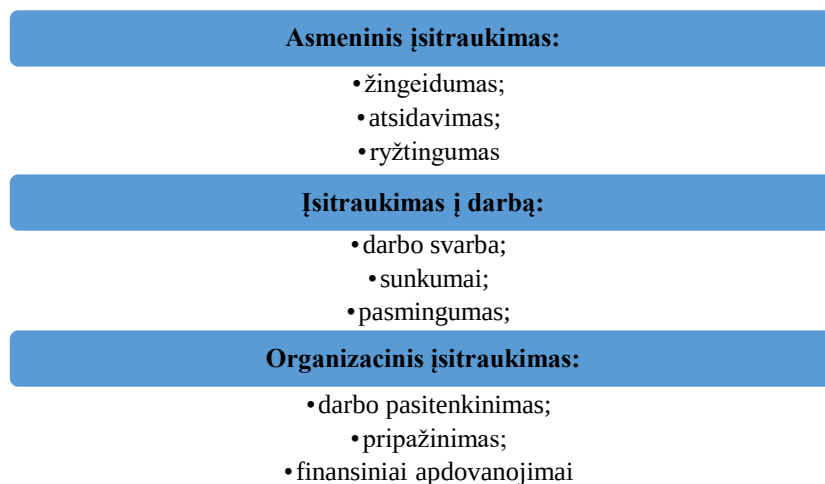
Sukilimo (Hamel) metodas. Organizacijos, siekiančios išlaikyti aukštas rinkos pozicijas ir kurti palankias ateities galimybes, privalo įgyvendinti radikalius, neplanuotus pokyčius ir inovacijas, kurios išsiskiria nuo konkurentų veiksmų ir strategijų. Šis metodas susideda iš aštuonių žingsnių, pirmiausia sukuriamas organizacijos planas, toliau aprašomos veiklos kryptys, suformuojama stipri palaikymo komanda, įgyvendinant pokyčius ir tada integruojami ir institucionalizuojami pokyčiai organizacijoje. Hamelis pabrėžia, kad pokyčiai turi būti nuolatinis ciklas: „įsivaizdavimas, projektavimas, eksperimentavimas, vertinimas, inovacinių idėjų“ (Hamel, 2003, cit. Al-Haddad, Kotnour, 2015).

Apibendrinant galima teigti, kad mokslinėje literatūroje išskiriami pokyčių valdymo metodai akcentuoja svarbiausias pokyčių proceso stadijas ir papildo tradicinį Lewin pokyčių metodą. Pagrindinės pokyčių valdymo proceso stadijos yra pokyčių inicijavimas/planavimas (pokytis suvokiamas kaip būtinybė), pokyčių įgyvendinimas ir įtvirtinimas. Pastebėta, kad mikroklimatas ir

pokyčių valdymas yra susiję svarbiais organizacijos rezultatams veiksniais - darbuotojų įsitraukimu ir pasiryžimu skirti save organizacijai. Siekiant gilesnio supratimo apie organizacinius pokyčius ir jų valdymą reikalauja išsamesnės šio proceso analizės, atskleidžiant darbuotojų įsitraukimą į pokyčių valdymą būdus.

2.3. Darbuotojų įsitraukimo į pokyčių valdymą būdai

Darbuotojų įsitraukimas (angl. employee engagement) kaip sąvoka mokslinėje literatūroje atsirado daugiau nei prieš 30 metų ir buvo tapatinama su darbuotojų įsipareigojimu ir jų elgesiu organizacijoje (Bandura, Lyons, 2017). Pasak Rao (2017) darbuotojų įsitraukimas tai būklė arba procesas, kuriame darbuotojai yra emocionaliai pasiryžę, motyvuoti ir įtraukti į savo darbą ir organizacijos tikslus. Tai apima darbuotojų susižavėjimą darbu, norą dalyvauti organizacijos veikloje, siekti geresnių rezultatų bei bendradarbiauti su kolegomis ir vadovais. Darbuotojų įsitraukimas dažnai laikomas svarbiu veiksnium organizacijos veiksmingumui ir ilgalaikiam sėkmingam funkcionavimui. Įsitraukimą į pokyčių valdymą galima apibrėžti, kaip ilgalaikę ir teigiamą su darbu susijusią psichologinę būseną, kuriai būdingas nuoširdus entuziazmas ir noras palaikyti, priimti ir skatinti organizacijos pokyčius (Albrecht ir kt., 2020). Saks'as (2006) išskiria tris darbuotojų įsitraukimo kategorijas (žr. 4 pav.).



4 pav. Darbuotojų įsitraukimo kategorijos (sudaryta remiantis Saks, 2006)

Pirmoji darbuotojų įsitraukimo kategorija yra asmeninis įsitraukimas, kuri apima darbuotojus, kurie pasižymi įsipareigojimu darbui dėl savo asmeninių savybių. Šie darbuotojai yra labai atsidavę darbui, pasižymi ryžtu siekti organizacijos tikslų, ir juos į priekį veda žingeidumas. Antrąją darbuotojų įsitraukimo kategoriją - įsitraukimas į darbą. Šio tipo įsitraukimą lemia darbuotojo atliekamų darbų svarba, sunkumai ir darbo prasmingumas. Į šią kategoriją įeina asmenys, kurie teikia pirmenybę ne finansiniams aspektams, bet darbo svarbos pojūčiui ir įdomiam užduočių atlikimui. Trečioji darbuotojų įsitraukimo kategorija – organizacinis įsitraukimas, kurio asmenims svarbiausia darbo pasitenkinimas, jų motyvacija dažnai yra siejama su pripažinimu ir finansiniais apdovanojimais. Tokio tipo darbuotojams itin svarbus nuolatinis bendravimas ir organizacinis klimatas, kurioje jie gali jaustis įvertinti ir kurioje suteikiamos galimybės atskleisti savo gebėjimus. Chandani ir kt. (2016) išskiria tris darbuotojų įsitraukimo lygius: įsitraukęs, neįsitraukęs arba atsisakęs įsitraukti. Įsitraukęs darbuotojai dirba su aistra, siekdami organizacijos tikslų. Neįsitraukęs darbuotojas yra tas, kuris dalyvauja, bet nedirba su aistra ir energija organizacijos bendrų tikslų link. Atsisakę įsitraukti darbuotojai yra tie, kurie yra nepatenkinti savo darbu ir reaguoja iš savo nepasitenkinimo.

Autoriai Beattie, Waterhouse (2015) viešajame sektoriuje dirbančių darbuotojų įsitraukimą apibūdina kaip asmeninį polinkį dalintis organizacijos vertybėmis, rūpintis teigiamu ir produktyviu santykiu su savo darbdaviu bei bendradarbiais. Darbuotojų įsitraukimas į pokyčius apibrėžiamas kiek darbuotojai entuziastingai vertina pokyčius ir siekia aktyviai dalyvauti skatinant bei palaikant vykstančius organizacinius pokyčius. Darbuotojų įsitraukimas yra esminė sėkmingo pokyčių valdymo dalis (Memon, 2021). Pasak Anamallah ir Hashim'o (2018) darbuotojų įsitraukimas į pokyčių valdymą apibrėžiamas kaip ilgalaikė ir teigiama su darbu susijusi psichologinė būseną, kuriai būdingas nuoširdus entuziazmas ir noras palaikyti, priimti ir skatinti organizacijos pokyčius.

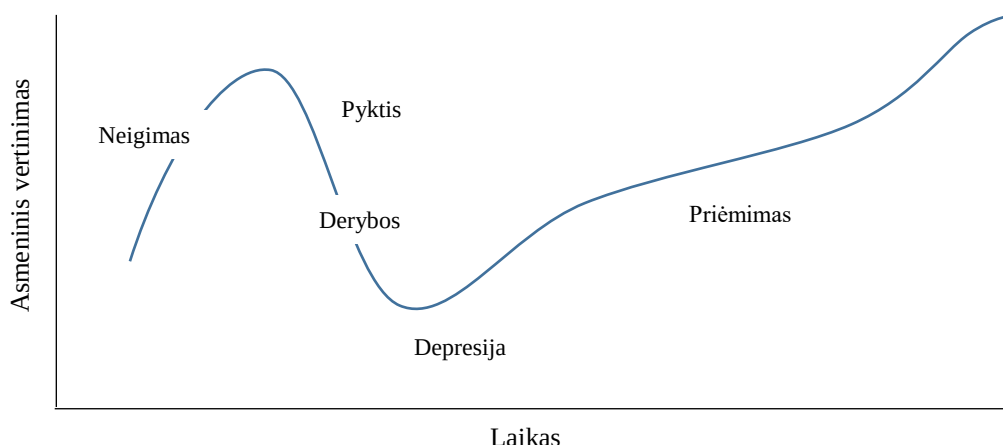
Mokslinėje literatūroje (Elving, 2005; Clarke, Hope-Hailey, Kelliher 2007; Swarnalatha, Prasanna, 2013; Van der Voet, 2016; Piderit, 2000) darbuotojų įsitraukimą į pokyčių valdymą, apibūdina kaip darbuotojų elgesį, emocinį ir psichologinį ryšį su pokyčių procesu ir jo tikslais. Darbuotojų įsitraukimas rodo jų norą ir gebėjimą prisitaikyti prie pokyčių, parodyti iniciatyvą ir įsipareigojimą pokyčių valdymui. Kiti autoriai (Tsaousis, Vakola, 2018; Rafferty, Minbashian, 2019) teigia, kad darbuotojų suvokimas, jų požiūris ir emocinės reakcijos į pokyčius yra lemiami veiksniai, turintys tiesioginį poveikį jų elgsenai, motyvacijai ir įsitraukimui į pokyčių procesą. Svarbu suprasti darbuotojų kognityvines ir emocines reakcijas, siekiant sėkmingai įgyvendinti pokyčius. Kognityvinis įsitraukimas susijęs su darbuotojų supratimu apie pokyčius, jų priežastis ir poveikį. Emocinis įsitraukimas apima jausmus ir nuotaikas, susijusias su pokyčiais. Šie aspektai veikia darbuotojų atsparumą arba priėmimą pokyčių atžvilgiu, jų įsipareigojimą bei elgseną, tad jų analizė ir supratimas yra būtini sėkmingam pokyčių valdymui organizacijoje.

Kognityvinis įsitraukimas į pokyčių valdymą apima darbuotojo suvokimą ir supratimą apie pokyčių proceso svarbą ir tikslus bei jo aktyvų ir konstruktyvų dalyvavimą, veiksmus ir elgesį šiame procese. Tai yra darbuotojo psichologinė būseną, kurioje suvokia ir priima pokyčius kaip svarbų, reikalingą ir naudingą organizacijos vystymosi veiksnį. Kognityvinis įsitraukimas apima tris aspektus: suvokimą, supratimą ir aktyvų dalyvavimą (Rafferty, Minbashian, 2019; Herscovitch ir Meyer, 2002; Piderit, 2000). Darbuotojas imasi konkrečių veiksmų ir iniciatyvos, kad padėtų įgyvendinti pokyčius, ieško būdų, kaip prisidėti prie pokyčių sėkmės ir atlieka reikalingus darbus (Swarnalatha, Prasanna, 2013). Darbuotojai supranta ir įsisąmonina, kodėl vyksta pokyčiai, kokie yra pokyčių tikslai (Herscovitch, Meyer, 2002), kaip jie siejasi su organizacijos ateitimi ir tikisi turėti naudos iš pokyčių (Oreg, 2006). Supranta pokyčių prasmę ir pasekmes tiek savo asmeniniu, tiek organizacijos lygmeniu. Darbuotojai suvokia pokyčių proceso detales, jo etapus, planus ir strategijas. Įsisąmonina, kokios yra būsimos organizacijos būsenos ir poreikiai, siekiant prisitaikyti prie pokyčių. Darbuotojai aktyviai įsijungia į pokyčių valdymo veiklą. Aktyviai prisideda prie pokyčių planavimo, įgyvendinimo ir vertinimo, teikia idėjas, pasiūlymus ir sprendimus bei aktyviai bendradarbiauja su kolegomis, vadovais ir kitais suinteresuotais asmenimis (Tsaousis, Vakola, 2018). Dalijasi informacija, idėjomis ir gerąja praktika, teikia paramą ir bendradarbiauja, siekdamas bendrų pokyčių tikslų. Taip pat darbuotojas prisiima atsakomybę už savo veiksmus ir rezultatus pokyčių procese. Jis yra pasirengęs atlikti reikiamas užduotis, išspręsti iškilusias problemas ir stebėti savo pažangą, siekdamas pokyčių tikslų. (Swarnalatha, Prasanna, 2013). Pasak Luthans, Peterson (2002) kognityvinis darbuotojų įsitraukimas padeda geriau suprasti ir priimti pokyčius, didina jo motyvaciją ir atsakomybę, siekiant pasiekti bendrų pokyčių tikslų. Skatina darbuotojų sąveiką su vadovais ir kitais kolegomis, teigiamai veikia darbo atmosferą ir organizacijos pokyčių sėkmę. Dviprasmiškumas arba informacijos trūkumas gali sukelti darbuotojams netikrumo jausmą, painiavą ar abejones dėl to, ką jiems reiškia pokyčiai. Dažni ir prastai suplanuoti pokyčiai lemia didesnę su pokyčiais susijusį netikrumą (Cullen ir kt., 2014).

Pasak Kiefer (2005) neigiamos emocijos ir jausmai daro didelę įtaką žmonių elgesiui. Jei asmenys turi neigiamų minčių ir jausmų, susijusių dėl pokyčių, tai skatins jų neigiamą elgesį pokyčiams. Neigiamą elgesį galima pastebėti, jei asmenys rodo nepritarimą pokyčiams ir tai siejama su antisocialiniu elgesiu. Oreg ir kt. (2011) tyrimo metu dalyvavę asmenys teigė, kad jie pokyčių metu ieškojo būdų, kaip užkirsti kelią pokyčiams, protestuodami arba skųsdamiesi. Šios neigiamos elgesio reakcijos gali būti siejamos su elgesio pasipriešinimu pokyčiams.

Emocinis įsitraukimas apima darbuotojo jausmus ir emocijas, kurios yra susijusios su vykstančiais pokyčiais organizacijoje. Individai kartais net nesupranta savo emocijų ir gali jų neparodyti. Daugelis žmonių slopina nepatogius jausmus sudėtingose situacijose, nes galvoja, kad šie jausmai susiję su silpnumu. Teigiamą emocinę būseną svarbi asmeniniam gerovės jausmui, nes daro palankų poveikį žmogaus savijautai (Lyubomirsky, King, Diener, 2005). Žmonės, kurie išgyvena teigiamas emocijas, geriau tvarkosi su besikeičiančiomis aplinkybėmis, kadangi jie pasižymi didesne pozityvia energija, kuri leidžia jiems veiksmingiau susitvarkyti su iššūkiais ir pokyčiais. Pasak Clarke, Hope-Hailey, Kelliher (2007) emocinis įsitraukimas tai yra darbuotojo psichologinė būseną, kurioje jis patiria stiprias ir teigiamas emocijas, susijusias su pokyčių procesu ir jaučia pasitenkinimą bei džiaugsmą dėl vykstančių pokyčių ir jų rezultatų. Darbuotojai jaučia džiaugsmą, entuziazmą, pozityvumą ar kitas teigiamas emocijas, kai pamato pokyčių teigiamus poveikius organizacijai ir savo darbui. Taip pat darbuotojai pasitiki pokyčių valdymo procesu ir vadovais, tiki kad pokyčiai yra būtini ir organizacija gebės juos sėkmingai įgyvendinti. Įsitraukęs darbuotojas yra pasiryžęs ir atsidaavęs dalyvauti pokyčių procese. Jis parodo iniciatyvą, ieško būdų, kaip prisidėti prie pokyčių sėkmės, pasirengęs įgyvendinti reikalingas veiksmų ir pasikeitimų priemones (Clarke ir kt., 2007). Pasak Ugoani (2017) emocinis įsitraukimas yra svarbus, nes teigiamos emocijos ir pasitenkinimas padeda sumažinti atsparumą ir konfliktus, kurie dažnai lydi pokyčius. Jis skatina darbuotojų atvirumą naujovėms, kūrybiškumą ir bendradarbiavimą, padeda organizacijai sėkmingai įgyvendinti pokyčius ir suformuoti palankią darbo aplinką. Emocinis įsitraukimas prisideda prie darbuotojų gerovės ir ilgalaikio dalyvavimo organizacijoje. Pasak Oreg, Bartunek, Lee, Do (2018) kai darbuotojas sužino apie pokytį organizacijoje, gali patirti ir jaudulį. Tai yra darbuotojo emocinio epizodo sukėlėjas, kurio sudedamoji jausmų dalis yra jaudulys. Darbuotojas gali jausti susijaudinimą, nes pokytį įvertina kaip labai svarbų ir kaip galintį būti naudingą jam, organizacijai arba abiem. Susijaudinimas gali paskatinti imtis tam tikrų veiksmų, pavyzdžiui, susitikti su tiesioginiu vadovu ir pasidalyti savo mintimis apie tai, kaip pokytis galėtų būti įgyvendintas, kaip būtų galima veiksmingiau įgyvendinti pokyčius. Kaip teigia Vakola, Tsaousis, Nikolaou (2004) emocinis įsitraukimas gali atsispindėti nuo stiprių teigiamų darbuotojo nuostatų (pvz.: pokytis yra būtinas, kad organizacija būtų sėkminga) iki stiprių neigiamų nuostatų (pvz.: pokytis gali pakenkti įmonei). Todėl pokyčiai gali būti priimami su jauduliu ir džiaugsmu arba darbuotojai gali patirti stiprias neigiamas emocijas: pyktis, baimė, nepasitikėjimas, nerimas, nusivylimas (Kiefer, 2005). Baimė yra emocija, orientuota į ateitį, kuri gali atsirasti pokyčių metu (Baumgartner ir kt., 2008). Baumgartner ir kt. (2008) teigia, kad baimės gali pasireikšti skirtingomis formomis. Pirmoji baimė vadinama "laikina nesugebėjimo baimė". Darbuotojai bijo, kad neturės pakankamai kompetencijų (gebėjimų) susidoroti su pasikeitusia situacija. Kadangi jų nekompetenciją gali pastebėti kiti, darbuotojai pradeda jausti "baimę būti nubaustam už nekompetenciją". Kita baimė yra "baimė prarasti asmeninę tapatumą". Per pokyčius žmonės bijo, kad praras savo tapatumą, nes jiems patiems gali tekti keistis. Ketvirtoji baimė yra "grupės narystės praradimo baimė". Pokyčiai gali turėti poveikį ir sukelti nestabilumą grupėje. Darbuotojai bijo, kad praras savo apibrėžtą vaidmenį grupėje ir jų ryšį. Oreg'o (2006) atliktas tyrimas parodė, kad

darbuotojai bijo pokyčių, jaučiasi blogai arba būna įsitempę, kai kurie tyrimo dalyviai teigė, kad pokyčiai juos erzino. Cameron'as, Green'as (2015) teigia, kad emocijos ir jausmai keičiasi laikui bėgant (žr. 5 pav.).



5 pav. Emocijų modelis (remiantis Cameron, Green, 2015, 33 p.)

5 paveiksle pateiktas emocijų modelis parodo, kad darbuotojo pirma reakcija sužinojus apie pokytį yra šokas. Vėliau darbuotojai patiria neigimo jausmus, po jo prasideda pykčio etapas. Pykčio jausmas verčia žmones atmesti pokyčius ir rodyti pasipriešinimą. Po pykčio stadijos darbuotojai patenka į derybų etapą. Asmenys svarsto apie situaciją ir ieško sprendimų būdų, kaip išvengti pokyčių. Kai darbuotojai supranta, kad nieko negali pakeisti ir pokyčiai įvyks, prasideda depresijos etapas. Asmenys liūdi, jaučia neigiamas emocijas. Darbuotojai suvokia, kad pasipriešinimas yra beviltiškas ir negali sustabdyti pokyčio prasideda emocinis priėmimas. Priėmimas yra esminis veiksnys pokyčių procese, nes jis skatina naują orientaciją. Perėjus visą emocinį procesą, pokyčiai taps darbuotojų kasdienio gyvenimo dalimi (Cameron, Green'as, 2015).

Pasak Hussain ir kt. (2016), darbuotojų įsitraukimas yra veiksminga strategija pokyčių planavimui ir įgyvendinimui, nes tai padeda išvengti darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams. Be to, darbuotojų įsitraukimas ne tik mažina pasipriešinimą, bet ir skatina aukštos kokybės pokyčius.

Apibendrinat galima teigti, kad darbuotojų įsitraukimas į pokyčių valdymą yra svarbus veiksnys organizacijoje siekiant sėkmingai įgyvendinti pokyčius. Tai apima darbuotojų kognityvinę ir emocinę dalyvavimą pokyčių procese. Kai darbuotojai yra įsitraukę ir vertinami, jie yra pasirengę aktyviai prisidėti prie pokyčių įgyvendinimo ir įgyvendinti organizacijos tikslus. Įsitraukę darbuotojai yra motyvuoti priimti pokyčius ir prisitaikyti prie naujų darbo būdų bei situacijų. Taip pat įsitraukusieji darbuotojai dažniau pasitiki vadovais ir yra linkę bendradarbiauti su kolegomis, kurie palengvina pokyčių procesą ir skatina geresnį bendradarbiavimą organizacijoje.

3. Organizacijos mikroklimato ir darbuotojų įsitraukimo į pokyčių valdymą sąsają teorinės išvalgos

Išanalizavus organizacijos mikroklimato sampratą ir dimensijas, pokyčių ir pokyčių valdymo sampratas, pokyčių valdymo metodus bei darbuotojų įsitraukimo į pokyčių valdymą būdus, galima teigti, kad organizacijos mikroklimatas ir darbuotojų įsitraukimas į pokyčių valdymą yra glaudžiai susiję ir turi įtakos vienas kitam.

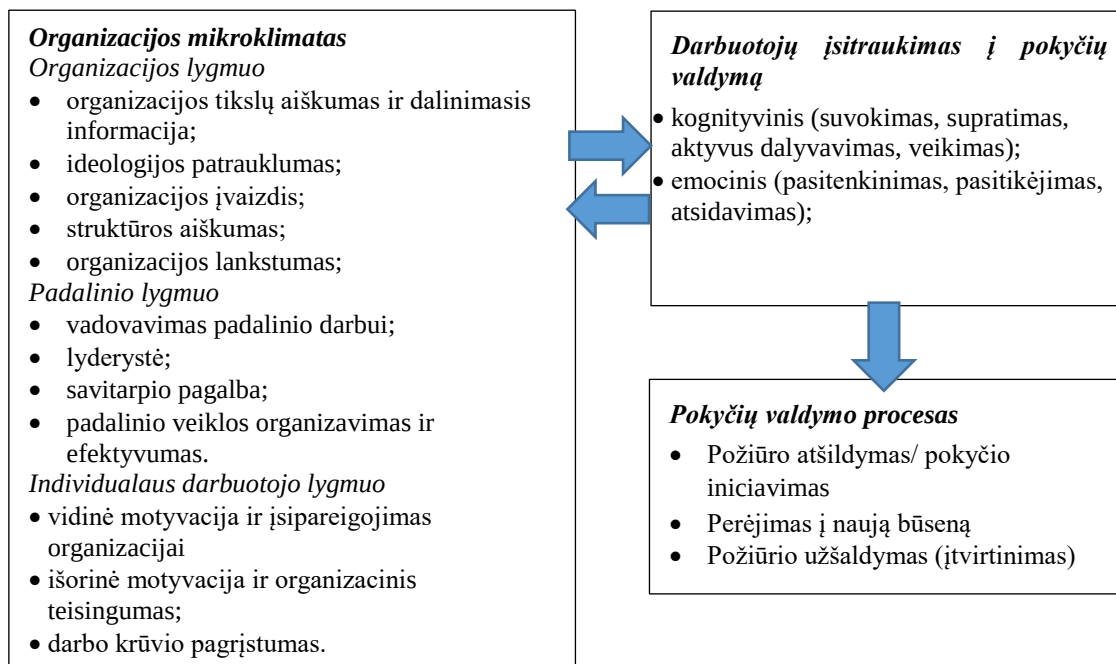
Mikroklimatas apibūdina darbo aplinkos atmosferą, tarpusavio santykius, komunikaciją ir bendravimą organizacijoje. Jei organizacijos mikroklimatas yra palankus, tai skatina darbuotojų įsitraukimą į pokyčių valdymą. Kai darbuotojai jaučiasi saugūs ir pasitiki vadovybe ir organizacija, jie dažniau būna pasirengę ir nori aktyviai dalyvauti pokyčių procese. Darbuotojai linkę bendradarbiauti, dalintis nuomonėmis, siūlyti idėjas ir priimti pokyčius. Palankus mikroklimatas skatina gerą komunikaciją tarp vadovybės ir darbuotojų, suteikiant aiškią ir teisingą informaciją apie pokyčius (Liukinevičienė, Jokubauskienė, 2016).

Nepalankus mikroklimatas, kuriame vyrauja nepasitikėjimas, konfliktai ir neaiškumas, gali slopinti darbuotojų įsitraukimą į pokyčių valdymą. Kai darbo aplinka yra stresinė arba nepasitenkinimo atmosfera, darbuotojai gali jaustis atstumti nuo pokyčių ir nejausti motyvacijos ar noro dalyvauti. Tai gali sukelti atsparumą ir sunkumus pokyčių valdyme, tokioje aplinkoje darbuotojai gali būti skeptiški, priešintis pokyčiams. Jie gali jaustis neįtraukti į sprendimų priėmimo procesą arba neturėti pakankamai informacijos, kad suprastų pokyčių priežastis ir tikslus (Suliman, Al Harethi, 2013). Palankus mikroklimatas organizacijoje yra svarbus veiksnys darbuotojų įsitraukimui į pokyčių valdymą. Kai organizacijos mikroklimatas yra palankus, tai reiškia, kad darbuotojai jaučiasi saugūs, palaikomi ir vertinami savo darbe. Toks mikroklimatas skatina darbuotojus jaustis emocionaliai susijungusiais su organizacija ir pasirengusiais aktyviai dalyvauti pokyčių procese. Darbuotojai, kurie jaučia prisirišimą ir lojalumą organizacijai, yra linkę aktyviai bendradarbiauti, dalintis idėjomis ir pasiūlymais, bei priimti atsakomybę už pokyčių įgyvendinimą. Toks darbuotojų įsitraukimas yra labai svarbus, siekiant sėkmingai valdyti pokyčius ir pasiekti organizacijos tikslus.

Mokslinės literatūros analizė padėjo atskleisti organizacijos mikroklimato dimensijas per organizacijos, padalinio ir individualaus darbuotojo lygmenis. Organizacijos lygmenį sudaro: organizacijos tikslų aiškumas ir dalinimasis informacija, ideologijos patrauklumas, organizacijos įvaizdis, struktūros aiškumas ir lankstumas. Padalinio lygmenį sudaro: vadovavimas padalinio darbui, lyderystė, savitarpio pagalba, padalinio veiklos organizavimas ir efektyvumas. Individualaus darbuotojo lygmenį sudaro: vidinė motyvacija ir įsipareigojimas organizacijai; išorinė motyvacija ir organizacinis teisingumas; darbo krūvio pagrįstumas. Mokslinėje literatūroje išskiriamos šios pagrindinės pokyčių valdymo proceso stadijos yra pokyčių atšildymas/inicijavimas/planavimas (pokytis suvokiamas kaip būtinybė), pokyčių įgyvendinimas (perėjimas į naują būseną) ir požiūrio užšaldymas (įtvirtinimas). Pokyčių valdymo procese darbuotojų įsitraukimas yra lemiamas veiksnys sėkmingai įgyvendinant pokyčius. Šis įsitraukimas skirstomas į du pagrindinius aspektus: kognityvinį ir emocinį. Kognityvinis įsitraukimas apima darbuotojų suvokimą, supratimą ir aktyvų dalyvavimą pokyčių procese. Tai reiškia, kad darbuotojai informuoti apie būsimus pokyčius, supranta jų priežastis ir tikslus bei aktyviai dalyvauja sprendžiant su pokyčiais susijusius klausimus. Kognityvinis įsitraukimas svarbus norint užtikrinti, kad darbuotojai ne tik žinotų apie vykstančius pokyčius, bet ir jaustųsi esantys jų dalimi, kas padidina jų motyvaciją ir įsipareigojimą pokyčių procesui.

Emocinis įsitraukimas apima darbuotojų emocinę reakciją į pokyčius, įskaitant pasitenkinimą, pasitikėjimą ir atsidavimą. Emocinis įsitraukimas yra svarbus, nes jis veikia darbuotojų nuostatas ir elgesį. Pasitenkinimas pokyčiais, pasitikėjimas vadovais ir procesu, bei atsidavimas organizacijos tikslams yra emocinio įsitraukimo aspektai. Emocinis įsitraukimas padeda užtikrinti, kad darbuotojai ne tik dirbtų dėl pokyčių, bet ir emocionaliai įsipareigotų juos sėkmingai įgyvendinti.

Remiantis mokslinės literatūros analize, sudarytas organizacijos mikroklimato ir darbuotojų įsitraukimo į pokyčių valdymą sąveikos modelis (žr. 6 pav.).



6 pav. Organizacijos mikroklimato ir darbuotojų įsitraukimo į pokyčių valdymą sąveikos modelis (sudaryta darbo autorės)

Apibendrinant organizacinio mikroklimato ir darbuotojų įsitraukimo į pokyčių valdymą teorinius pagrindus galima teigti, kad darbuotojų įsitraukimas yra stipriai susijęs su organizacijos mikroklimatu, kuris formuoja palankią arba nepalankią darbo aplinką ir tarpasmeninius santykius. Palankus mikroklimatas, kuris yra pagrįstas pasitikėjimu, sąveika ir teisingumu, skatina darbuotojų įsitraukimą į pokyčių valdymą. Įsitraukę darbuotojai jaučia pasitenkinimą, džiaugsmą ir pasitikėjimą pokyčių proceso rezultatais ir organizacija bei yra pasirengę aktyviai dalyvauti ir priimti atsakomybę už pokyčių įgyvendinimą. Šis įsitraukimas padeda kurti palankų mikroklimatą, stiprinti tarpasmeninius ryšius ir skatinti bendradarbiavimą bei inovacijas organizacijoje. Tai rodo, kad darbuotojų įsitraukimas ir organizacijos mikroklimatas yra abipusiai sąlygojantys ir stiprina vienas kitą. Palankus mikroklimatas skatina darbuotojų įsitraukimą, o įsitraukimas prisideda prie gerinamo mikroklimato ir efektyvesnio pokyčių valdymo organizacijoje. Taigi, siekiant sėkmingai įgyvendinti pokyčius, svarbu kurti palankią darbo aplinką, skatinti darbuotojų įsitraukimą ir užtikrinti tinkamą organizacijos mikroklimatą.

4. Organizacijos mikroklimato ir darbuotojų įsitraukimo į pokyčių valdymą sąsajų tyrimas

4.1. Tyrimo metodologija ir metodai

Tyrimo metodologinės nuostatos. Kiekybinis tyrimas grindžiamas remiantis pozityvistinėmis teorinėmis nuostatomis, kurios pabrėžia žinių praktinio naudingumo svarbą ir mokslo vertę, kaip esminio socialinės pažangos veiksnio (Kardelis, 2016). Pasirinktas šis metodas, nes apklausa raštu leidžia susisteminti duomenis, surenkamas didelis kiekis statistinės medžiagos, atskleidžiančios faktinę realybę (Tidikis, 2003). Pasirinktas kiekybinio tyrimo metodas, kuris apima matematinių analizės metodų taikymą duomenų apdorojimui ir nagrinėjamo reiškinių aprašymui.

Organizacijos mikroklimatas aiškinamas remiantis Haraiza ir Haraizah (2021), Chomentauskas ir kt. (2015) organizacijos mikroklimato samprata, kuri apibrėžia kaip daugiadimensinis reiškinys, apimantis objektyvias ir subjektyvias savybes skirtinguose lygmenyse: bendrame organizacijos, padalinio bei individualaus darbuotojo lygmenyse. Objektyvios ir subjektyvios sąlygos tiesiogiai ar netiesiogiai veikia darbuotojų elgseną, motyvaciją, produktyvumą ir lemia organizacijos veiklos rodiklius (Haraiza ir Haraizah, 2021).

Darbuotojų įsitraukimas į pokyčių valdymą aiškinamas (Elving, 2005; Rafferty, Minbashian, 2019; Tsaousis, Vakola, 2018; Clarke, Hope-Hailey, Kelliher, 2007; Swarnalatha, Prasanna, 2013; Van der Voet, 2016; Piderit, 2000), kaip darbuotojų elgesys, emocinis ir psichologinis ryšys su pokyčių procesu ir jo tikslais. Darbo teorinėje dalyje išanalizavus ir susisteminus autorių mintis darbuotojų įsitraukimas į pokyčių valdymą skirstomas į *kognityvinį* ir *emocinį*. Kognityvinis įsitraukimas apima suvokimą, supratimą ir aktyvų dalyvavimą (Rafferty, Minbashian, 2019; Herscovitch ir Meyer, 2002; Piderit, 2000). Emocinis įsitraukimas tai darbuotojo psichologinė būseną, patiria stiprias ir teigiamas emocijas, susijusias su pokyčių procesu ir jaučia pasitenkinimą bei džiaugsmą dėl vykstančių pokyčių ir jų rezultatų (Clarke, Hope-Hailey, Kelliher, 2007).

Duomenų rinkimo metodai. Siekiant nustatyti organizacijos mikroklimato ir darbuotojų įsitraukimą į pokyčių valdymą, pasirinkta anoniminė apklausa raštu, taikant uždaro tipo klausimynus.

Organizacijos mikroklimatui tirti pasirinktas 2015 metais UAB „Žmogaus studijų centro“ ir UAB „Psichologijos akademijos“ sukurtas ir validuotas klausimynas (žr. 1 priedą). Gautas dr. Gintaro Chomentausko rašytinis sutikimas (žr. 2 priedą) naudoti klausimyną magistro darbe, atliekant tyrimą.

Klausimyną sudaro trys lygmenys: organizacijos, padalinio ir individualus darbuotojo. Organizacijos lygmeniui priskirtos 5 skalės: organizacijos tikslų aiškumas ir dalinimasis informacija; organizacijos ideologijos patrauklumas; organizacijos įvaizdis, organizacijos struktūros aiškumas ir organizacijos lankstumas. Padalinio lygmenį sudaro 4 skalės: padalinio veiklos organizavimas ir efektyvumas; lyderystė; savitarpio pagalba ir vadovavimas padalinio darbui. Individualaus darbuotojo lygmenį sudaro 3 skalės: vidinė motyvacija ir įsipareigojimas organizacijai; išorinė motyvacija ir organizacinis teisingumas; darbo krūvio pagrįstumas (Chomentauskas, Dereškevičiūtė, Bakšytė, 2015).

Darbuotojų įsitraukimui į pokyčių valdymą tirti buvo sudarytas instrumentarijus, apimantis dvi diagnostines sritis: kognityvinį įsitraukimą ir emocinį įsitraukimą (žr. 3 priedą). Kognityvinį įsitraukimą sudaro 36 teiginiai, kurie buvo sukurti atlikus mokslinės literatūros analizę ir apibendrinus autorių mintis (Rafferty, Minbashian, 2019; Herscovitch, Meyer, 2002; Piderit, 2000; Herscovitch,

Meyer, 2002; Oreg, 2006; Tsaousis, Vakola, 2018; Luthans, Peterson, 2002; Cullen ir kt., 2014; Swarnalatha, Prasanna, 2013; Kiefer, 2005; Hussain ir kt., 2018; Al-Haddad, Kotnour, 2015; Burnes, 2004; Cummings ir kt., 2016), emocinį įsitraukimą sudaro 28 teiginiai (Lyubomirsky, King, Diener, 2005; Clarke, Hope-Hailey, Kelliher, 2007; Ugoani, 2017; Oreg ir kt., 2018; Vakola ir kt., 2004; Kiefer, 2005; Baumgartner ir kt., 2008); Oreg, 2006; Cameron, Green, 2015). Kiekvieno kriterijaus teiginiai struktūruojami pagal Kurto Lewino pokyčių valdymo metodo etapus: požiūro atšildymas/pokyčio iniciavimas, perėjimas į naują būseną, požiūro užšaldymas (įtvirtinimas). Tyrimas buvo vykdomas internetinėje apklausų svetainėje, darbuotojams informacija apie vykdomą apklausą buvo perduota elektroninio dienyno pagalba ir el. paštais.

Duomenų analizės metodas. Analizuojant tyrimo rezultatus buvo pasitelkta IBM SPSS Statistics 29.0 programine įranga ir kiekybinės aprašomosios statistikos, faktorinės ir koreliacinės analizių metodai. Aprašant duomenis faktorinė analizė kaip daugiamatis statistinis metodas yra pagrįstas koreliacija tarp tyrimo įrankių teiginių ir pradinių kintamųjų paverčiant juos į mažesnio matavimo erdvę. Sisteminant duomenis buvo pasirinktas tiriamosios analizės metodas, kurio metu nustatomas faktorių, apibendrinančių teiginius, skaičius. Šis metodas leidžia identifikuoti, ką konkrečiai apima kiekvienas faktorius, remiantis teiginiais. Atliekant koreliacinę analizę, naudojama Spearmano ranginė koreliacija, kurios pagalba ieškoma ryšių tarp organizacijos mikroklimato ir darbuotojų įsitraukimo į pokyčių valdymą. Analizės rezultatams interpretuoti remiamasi autorių Čekanavičiaus ir Murausko (2014) koeficiento verčių skale (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Koreliacijos koeficiento verčių skalė pagal Čekanavičių ir Murauską (2014)

Reikšmė	Koreliacijos koeficientas (r)	Ryšys
	nuo 0,9 iki 1 (nuo -0,9 iki 1)	Labai stiprus
	nuo 0,7 iki 0,9 (nuo -0,7 iki -0,9)	Stiprus
	nuo 0,5 iki 0,7 (nuo -0,5 iki -0,7)	Vidutinis
	nuo 0,3 iki 0,5 (nuo -0,3 iki -0,5)	Silpnas
	nuo 0,3 iki -0,3	Labai silpnas

Skaičiuojant Spearmano koeficientą IBM SPSS Statistics programos pagalba koeficiento reikšmės svyruoja nuo -1 iki +1, kur -1 reiškia negatyvų ryšį tarp vertinamų kintamųjų, tuo tarpu +1 rodo labai stiprų koreliacinį ryšį. Jei atliekant analizę koeficiento reikšmė lygi nuliui, statistinio ryšio tarp kintamųjų nėra. Gauto koeficiento reikšmės ženklas padeda nustatyti ar koreliacija yra tiesioginė ar atvirkštinė. Teigiamas koeficientas rodo tiesioginį ryšį (t. y. padidinus X reikšmes, atitinkamai padidėja ir Y reikšmės). Kitu atveju, neigiama koeficiento reikšmė koduoja, kad padidinus X reikšmes Y reikšmės atitinkamai sumažės. Analizuojant duomenis vertinamas ir statistinis reikšmingumas žymimas „p“ raide (Čepeliauskaitė ir Petrauskienė, 2017).

Tyrimo kontekstas ir imties pagrindimas. Siekiant atskleisti organizacijos mikroklimato ir darbuotojų įsitraukimą į pokyčių valdymą sąsajas, tyrime buvo pakviesti dalyvauti Panevėžio miesto švietimo „X“ įstaigos darbuotojai. Laikantis etikos normų, įstaigos pavadinimas darbe neviešinamas ir įvardijamas „X“. Remiantis Panevėžio miesto „X“ įstaigos svetainės duomenimis, įstaigoje dirba 254 darbuotojai. Tiriamųjų imties dydis buvo apskaičiuojamas pagal Paniotto formulę:

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

n – imties dydis;

Δ - imties paklaidos dydis (0,05);

N – tiriamos visumos narių skaičius (254).

$$n = \frac{1}{0,05^2 + \frac{1}{254}} = 153$$

Kardelis (2016) teigia, kad siekiant gauti patikimus rezultatus nedidelės apimties tyrimuose, dažnai naudojami netikimybiniai tiriamųjų grupių parinkimo metodai su 5 proc. paklaida. Atsižvelgiant į formulės skaičiavimus, šiam tyrimui reikalinga imtis 153 respondentai.

Respondentų sociodemografinės charakteristikos. Tyrime dalyvavo 153 respondentai, dirbantys Panevėžio miesto „X“ įstaigoje. Didžiąją dalį apklaustųjų sudarė moterys 83,1 proc., vyrai – 13,6 proc., du apklaustieji neatsakė, o trys apklaustieji nenorėjo atskleisti savo lyties.

3 lentelė. Respondentų pasiskirstymas sociodemografinius duomenis

Amžius			
Atsakymo variantai		Respondentų skaičius	Procentai
Amžius	Neatsakė	1	0,6
	23-29 m.	6	3,9
	30-45 m.	44	28,6
	46-60 m.	69	44,8
	61 ir daugiau	34	22,1
Išsilavinimas			
Išsilavinimas	Neatsakė	1	0,6
	Vidurinis	2	1,3
	Profesinis	7	4,5
	Aukštasis koleginis	27	17,5
	Aukštasis universitetinis	117	76,0
Darbo trukmė įstaigoje			
Darbo trukmė įstaigoje	Iki 2m.	14	9,1
	3-5 m.	23	14,9
	6-10 m.	40	26,0
	11-15 m.	27	17,5
	16-20 m.	5	3,2
	Daugiau nei 20 m.	45	29,2

Kaip matyti iš 3 lentelės didžiausią respondentų dalį sudaro darbuotojai nuo 46 iki 60 metų amžiaus (44,8 proc.) bei nuo 30 iki 45 metų amžiaus (28,6 proc.), o pati mažiausia respondentų grupė nuo 23 iki 29 metų (3,9 proc.). Daugiausia respondentų įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą (76 proc.), mažiausiai respondentų turi tik vidurinį išsilavinimą (1,3 proc.). Panevėžio miesto „X“ įstaigoje daugiausia respondentų dirba daugiau nei 20 m. (29,2 proc.) bei 6-10 m. (26 proc.).

4.2. Tyrimo rezultatai ir jų analizė

4.2.1. Darbuotojų įsitraukimo į pokyčių valdymą rezultatų analizė

Siekiant atskleisti darbuotojų įsitraukimą į pokyčių valdymą Panevėžio miesto „X“ įstaigoje, taikytas Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) matas vertinant duomenų tinkamumą faktorinei analizei. Darbuotojų

kognityvinio įsitraukimo į pokyčių valdymą skalės KMO koeficiento reikšmė – 0,87 (žr. 4 lentelę), darbuotojų emocinio įsitraukimo skalės KMO koeficiento reikšmė – 0,91 (žr. 11 lentelę) tai rodo, kad matrica tinkama faktorinei analizei. Analizuojamų subskalių suderinamumui ir patikimumui pasirinktas Cronbach α rodiklis, kognityvinio įsitraukimo rezultatų koeficientai nuo 0,93 iki 0,74, emocinio įsitraukimo koeficientai yra nuo 0,92 iki 0,47, todėl galima teigti, kad naudojamas klausimynas yra patikimas (žr. 1 priedą).

Atlikus darbuotojų kognityvinio įsitraukimo į pokyčių valdymą faktorinę analizę, identifikuoti septyni faktoriai: informacijos aiškumas ir veiklų nuoseklumas pokyčių planavimo etape; pasirengimas ir aktyvus dalyvavimas pokyčių procese; bendradarbiavimas ir problemų sprendimas pokyčių įtvirtinimo metu; bendradarbiavimas ir abipusis palaikymas pokyčių įtvirtinimo metu; pokyčių naudą suvokimas ir bendradarbiavimas perėjimo į naują būseną procesuose; pokyčių reikalingumo įsisąmoninimo procesai aktyviai veikiant. Faktorių kintamieji yra glaudžiai susiję, nes faktorių svoris (L) svyruoja nuo 0,83 iki 0,49. Paskutinis faktorius skirtingų reakcijų į pokyčius raiška buvo atmetas, nes statistiniai rodikliai nepatikimi.

4 lentelė. Faktorių kintamieji ir statistiniai validumo rodikliai (KMO=0,87)

Faktoriaus kintamieji (klausimyno teiginiai)	Faktoriaus svoris (L)
Informacijos aiškumas ir veiklų nuoseklumas pokyčių planavimo etape (Cronbach α = 0,93)	
Esu aiškiai informuota(-s) apie tai, kaip bus įgyvendinami pokyčiai organizacijoje	0,83
Pateiktas aiškus planas, kaip sieksime pokyčių pagal numatytą viziją	0,83
Esu informuota(-s), kaip pokyčiai paveiks mano veiklą ir vykdomas funkcijas	0,83
Gavau aiškią informaciją, kas pasikeis po pokyčio įgyvendinimo	0,81
Gavau visą reikalingą informaciją apie tai, kodėl bus vykdomi vieni ar kiti pokyčiai organizacijoje	0,77
Įgyvendinama pokyčių vizija pateikta visiems suprantamai ir aiškiai	0,76
Prieš pradėdant vykdyti pokyčius aiškiai buvau informuotas, koku tikslu tai daroma	0,74
Informaciją apie planuojamus pokyčius buvo pateikta jau pačioje pradžioje susirinkimų ir/ar kitu metu	0,72
Man suteikta pakankamai laiko ir išteklių nuosekliai prisitaikyti prie pokyčių	0,53
Man suteikta pakankamai išteklių įgyvendinti pokytį	0,51
Pasirengimas ir aktyvus dalyvavimas pokyčių procese (Cronbach α = 0,86)	
Esu pasirengęs(-usi) prisitaikyti prie vykdomų pokyčių	0,75
Esu pasirengęs(-usi) mokytis naujų įgūdžių, kad galėčiau efektyviau dalyvauti pokyčių procese	0,75
Kai susiduriu su sunkumais dėl pokyčių, ieškau būdų juos įveikti	0,60
Imuosi papildomų veiksmų, kad padėčiau kitiems prisitaikyti prie pokyčių	0,57
Prisiimu atsakomybę už savo veiksmus ir rezultatus pokyčių procese	0,56
Esu pasirengusi(-ęs) keistis ir prisitaikyti prie naujų aplinkybių	0,55
Įgyvendinu naujas procedūras, kurios buvo įvestos dėl pokyčių	0,55
Žinau tikslų laiką, iki kada turiu įgyvendinti naujas procedūras, kurios buvo įvestos dėl pokyčių	0,51
Manau, kad mano įgūdžiai ir patirtis prisidės prie pokyčių įgyvendinimo	0,49
Bendradarbiavimas ir problemų sprendimas pokyčių įtvirtinimo metu (Cronbach α = 0,81)	
Dalinuosi pokyčių metu įgyta patirtimi su naujais darbuotojais ar kolegomis	0,79
Ieškau papildomos informacijos ar mokymosi galimybių, kad geriau įgyvendinčiau pokytį	0,79
Sprendžiu problemas susijusias su pokyčių įtvirtinimu	0,59
Įgyvendinus pokytį kartu su vadovu aptariu iškilusias problemas	0,56
Bendradarbiavimas ir abipusis palaikymas pokyčių įtvirtinimo metu (Cronbach α = 0,79)	
Siekiant išspręsti problemas susijusias su pokyčio įtvirtinimu konsultuojuosi su vadovais	0,76
Bendradarbiauju su vadovais, siekdama(-s) sėkmingai įgyvendinti pokyčius	0,65
Jaučiu vadovų palaikymą susidūrus su sunkumais pokyčių metu	0,54

Pokyčių naudos suvokimas ir bendradarbiavimas perėjimo į naują būseną procesuose (Cronbach $\alpha = 0,78$)	
Suvokiu, jog pokyčiai naudingi įstaigai ilgalaikėje perspektyvoje	0,73
Bendradarbiauju su kolegomis, siekdamas sėkmingai įgyvendinti pokyčius	0,67
Pokyčius vertinu kaip galimybę, o ne kaip grėsmę	0,63
Pokyčiai bus sėkmingai įgyvendinti tik tada, kai visi įstaigos darbuotojai dalyvaus šiame procese	0,50
Pokyčių reikalingumo įsisąmoninimo procesai aktyviai veikiant (Cronbach $\alpha = 0,74$)	
Teikiu pasiūlymus, kurie padėtų geriau įgyvendinti pokyčius	0,73
Aktyviai dalyvauju diskusijose dėl pokyčių reikalingumo	0,66
Suprantu ir galiu paaiškinti, kodėl mūsų įstaigoje būtini pokyčiai	0,52
Siekiant išspręsti problemas susijusias su pokyčio įtvirtinimu konsultuojuosi su kolegomis	0,51
Skirtingų reakcijų į pokyčius raiška (Cronbach $\alpha = 0,3$)	
Apie planuojamą pokytį sužinojau iš kolegų atsitiktinai	0,77
Mėgstu būti pavyzdžiu kitiems, kaip teigiamai reaguoti į pokyčius	0,47

Pirmąjį faktorių, *informacijos aiškumą ir veiklų nuoseklumą pokyčių planavimo etape*, sudaro 10 teiginių (žr. 5 lentelę), kurio turinys atskleidžia, kaip aiškiai ir nuosekliai pateikiama informacija planuojant pokytį. Dauguma darbuotojų (44,8 proc.) nėra įsitikinę, kad įgyvendinama pokyčių vizija pateikta visiems suprantamai ir aiškiai. Panaši dalis darbuotojų (42,2 proc.) abejoja, kas pasikeis po pokyčio įgyvendinimo, o 39 proc. darbuotojų nėra įsitikinę ar gavo visą reikalingą informaciją apie tai, kodėl bus vykdomi pokyčiai organizacijoje. Didelė dalis darbuotojų (37,7 proc.) išreiškia neapibrėžtumą ar buvo aiškiai informuoti, kaip bus įgyvendinami pokyčiai organizacijoje ar buvo pateiktas aiškus planas, kaip bus siejami pokyčiai pagal numatytą viziją (37,7 proc.).

38,3 proc. respondentų sutinka, kad jiems suteikta pakankamai laiko ir išteklių nuosekliai prisitaikyti prie pokyčių. Didesnė dalis respondentų (39,6 proc.) nei sutinka, nei nesutinka su šiuo teiginiu. Panaši dalis respondentų (34,4 proc.) sutinka, kad jiems suteikta pakankamai išteklių įgyvendinti pokytį, bet didesnė dalis abejoja (37,7 proc.). Daugiau nei trečdaliui darbuotojų (35,7 proc.) kelia abejones ar informacija apie planuojamus pokyčius buvo pateikta jau pačioje pradžioje susirinkimų ir/ar kitu metu. Darbuotojai (35,1 proc.) abejoja ar informuoti, kaip pokyčiai paveiks jų veiklą ir vykdomas funkcijas ir abejoja ar prieš pradėdant vykdyti pokyčius aiškiai buvo informuoti, kokių tikslų tai daroma 37 proc. Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad darbuotojams trūksta informacijos ar kyla neaiškumai, susiję su pokyčių priežastimis, vizija, jų įgyvendinimu ir poveikiu darbuotojų veiklai.

5 lentelė. Informacijos aiškumas ir veiklų nuoseklumas pokyčių planavimo etape teiginių vertinimas (proc.)

Faktoriaus kintamieji (klausimyno teiginiai)	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Esu aiškiai informuota(-s) apie tai, kaip bus įgyvendinami pokyčiai organizacijoje	6,5	22,7	37,7	24,7	8,4
Pateiktas aiškus planas, kaip sieksime pokyčių pagal numatytą viziją	9,7	16,9	37,7	28,6	7,1
Esu informuota(-s), kaip pokyčiai paveiks mano veiklą ir vykdomas funkcijas	7,8	26,6	35,1	23,4	7,1
Gavau aiškią informaciją, kas pasikeis po pokyčio įgyvendinimo	7,1	24,0	42,2	20,1	6,5
Gavau visą reikalingą informaciją apie tai, kodėl bus vykdomi vieni ar kiti pokyčiai organizacijoje	7,8	18,8	39,0	26,6	7,8

Įgyvendinama pokyčių vizija pateikta visiems suprantamai ir aiškiai	9,7	11,7	44,8	28,6	5,2
Prieš pradėdant vykdyti pokyčius aiškiai buvau informuotas, koku tikslu tai daroma	7,8	16,2	37,0	29,2	9,7
Informaciją apie planuojamus pokyčius buvo pateikta jau pačioje pradžioje susirinkimų ir/ar kitu metu	7,8	16,9	35,7	29,2	10,4
Man suteikta pakankamai laiko ir išteklių nuosekliai prisitaikyti prie pokyčių	3,9	9,7	39,6	38,3	8,4
Man suteikta pakankamai išteklių įgyvendinti pokytį	5,1	12,3	37,7	34,4	10,4

Antrąjį faktorių, *pasirengimą ir aktyvų dalyvavimą pokyčių procese*, sudaro 9 teiginiai (žr. 6 lentelę), kurių turinys atskleidžia, darbuotojų požiūrį į pokyčius organizacijoje, jų pasirengimą mokytis ir prisitaikyti, bei jų norą prisidėti prie pokyčių proceso sėkmės. 67,5 proc. darbuotojų pasirengę prisitaikyti prie vykdomų pokyčių ir 58,4 proc. pasirengę keistis ir prisitaikyti prie naujų aplinkybių. Kai susiduriama su iššūkiais, susijusiais su pokyčiais, net 64,9 proc. darbuotojų aktyviai ieško sprendimų, kaip šiuos sunkumus nugalėti. 60,4 proc. darbuotojų prisiima atsakomybę už savo veiksmus ir rezultatus pokyčių procese.

Daugiau nei pusė apklaustųjų (57,8 proc.) įgyvendina naujas procedūras, kurios buvo įvestos dėl pokyčių ir 57,1 proc. darbuotojų pasirengę mokytis naujų įgūdžių, kad galėtų efektyviau dalyvauti pokyčių procese. 54,5 proc. darbuotojų galvoja, kad jų įgūdžiai ir patirtis prisidės prie pokyčių įgyvendinimo. Beveik pusė apklaustųjų (48,1 proc.) imasi papildomų veiksmų, kad padėtų kitiems prisitaikyti prie pokyčių ir žino tikslų laiką, iki kada turi įgyvendinti naujas procedūras, kurios buvo įvestos dėl pokyčių (45,5 proc.). Tyrimo rezultatai atskleidžia teigiamą darbuotojų požiūrį į pokyčius.

Rezultatai patvirtino Tsaousis, Vakola (2018); Swarnalatha, Prasanna (2013) aprašytas teorines įžvalgas, kad darbuotojai įsitraukę į pokyčių valdymą yra pasirengę prisitaikyti prie vykdomų pokyčių, mokytis naujų įgūdžių, ieškoti būdų įveikti sunkumus bei prisiimti atsakomybę pokyčių procese.

6 lentelė. Pasirengimas ir aktyvus dalyvavimas pokyčių procese teiginių vertinimas (proc.)

Faktoriaus kintamieji (klausimyno teiginiai)	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Esu pasirengęs(-usi) prisitaikyti prie vykdomų pokyčių	0,6	1,9	15,6	67,5	14,3
Esu pasirengęs(-usi) mokytis naujų įgūdžių, kad galėčiau efektyviau dalyvauti pokyčių procese	0,6	1,9	11,0	57,1	29,2
Kai susiduriu su sunkumais dėl pokyčių, ieškau būdų juos įveikti	1,3	1,3	13,6	64,9	18,8
Imuosi papildomų veiksmų, kad padėčiau kitiems prisitaikyti prie pokyčių	0,6	5,8	32,5	48,1	13,0
Prisiimu atsakomybę už savo veiksmus ir rezultatus pokyčių procese	0,6	2,5	16,9	60,4	19,5

Esu pasirengusi(-ęs) keistis ir prisitaikyti prie naujų aplinkybių	0,6	3,2	14,3	58,4	23,4
Įgyvendinu naujas procedūras, kurios buvo įvestos dėl pokyčių	1,3	0,6	26,6	57,8	13,6
Žinau tikslų laiką, iki kada turiu įgyvendinti naujas procedūras, kurios buvo įvestos dėl pokyčių	6,8	7,8	25,3	45,5	15,6
Manau, kad mano įgūdžiai ir patirtis prisidės prie pokyčių įgyvendinimo	1,3	4,5	22,7	54,5	16,9

Trečiąjį faktorių, *bendradarbiavimas ir problemų sprendimas pokyčių įtvirtinimo metu*, sudaro 4 teiginiai (žr. 7 lentelę). Šis faktorius atskleidžia, kaip darbuotojai elgiasi ir reaguoja į pokyčius organizacijoje, susiję su patirties pasidalijimu, informacijos paieška, problemų sprendimu ir bendravimu su vadovais. Didžioji dalis darbuotojų (61 proc.) dalinasi pokyčių metu įgyta patirtimi su naujais darbuotojais ar kolegomis. Beveik tiek pat darbuotojų (59,1 proc.) ieško papildomos informacijos ar mokymosi galimybių, kad geriau įgyvendintų pokytį. Apie pusę tyrimo dalyvių (49,4 proc.) sprendžia problemas susijusias su pokyčiu įtvirtinimu ir įgyvendinus pokytį kartu su vadovu aptaria iškilusias problemas (50,6 proc.). Rezultatai patvirtino Tsaousis, Vakola (2018); Swarnalatha, Prasanna (2013) aprašytas teorines išvagas, kad darbuotojų įsitraukimą į pokyčių procesą rodo, darbuotojų norą mokytis, dalintis patirtimi, spręsti iškilusias problemas ir bendradarbiavimą su vadovais pokyčių metu.

7 lentelė. Bendradarbiavimas ir problemų sprendimas pokyčių įtvirtinimo metu teiginių vertinimas (proc.)

Faktoriaus kintamieji (klausimyno teiginiai)	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Dalinuosi pokyčių metu įgyta patirtimi su naujais darbuotojais ar kolegomis	1,9	4,5	18,8	61,0	13,6
Ieškau papildomos informacijos ar mokymosi galimybių, kad geriau įgyvendinčiau pokytį	1,9	3,9	18,8	59,1	16,2
Sprendžiu problemas susijusias su pokyčiu įtvirtinimu	0,6	3,2	34,4	49,4	11,7
Įgyvendinus pokytį kartu su vadovu aptariu iškilusias problemas	5,1	7,8	22,1	50,6	14,3

Ketvirtąjį faktorių, *bendradarbiavimą ir abipusį palaikymą pokyčių įtvirtinimo metu*, sudaro 3 teiginiai (žr. 8 lentelę). Šis faktorius atskleidžia bendradarbiavimo su vadovais ir abipusio palaikymo pokyčių įtvirtinimo metu tendencijas. Didžioji dalis darbuotojų (59,1 proc.), siekiant išspręsti problemas, susijusias su pokyčio įtvirtinimu, konsultuojasi su vadovais. Darbuotojai (57,8 proc.) bendradarbiauja su vadovais, siekdami sėkmingai įgyvendinti pokyčius. Taip pat beveik puse (44,8 proc.) darbuotojų jaučia vadovų palaikymą susidūrus su sunkumais pokyčių metu. Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad organizacijoje yra stiprus bendradarbiavimas ir abipusis palaikymas tarp darbuotojų ir vadovų pokyčių įtvirtinimo procese. Komunikacija ir bendradarbiavimas su vadovais ypač svarbūs siekiant sėkmingo pokyčių įgyvendinimo, rezultatai rodo, kad šie aspektai yra gerai išvystyti.

8 lentelė. Bendradarbiavimas ir abipusis palaikymas pokyčių įtvirtinimo metu teiginių vertinimas (proc.)

Faktoriaus kintamieji (klausimyno teiginiai)	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
--	--------------------	-----------	----------------------------	---------	------------------

			nei nesutinku		
Siekiant išspręsti problemas susijusias su pokyčio įtvirtinimu konsultuojusi su vadovais	1,9	6,5	20,8	59,1	11,7
Bendradarbiauju su vadovais, siekdama(-s) sėkmingai įgyvendinti pokyčius	1,9	3,2	22,7	57,8	14,3
Jaučiu vadovų palaikymą susidūrus su sunkumais pokyčių metu	5,1	6,5	29,9	44,8	13,6

Penktąjį faktorių, *pokyčių naudos suvokimą ir bendradarbiavimą perėjimo į naują būseną procesuose*, sudaro 4 teiginiai (žr. 9 lentelę). Šis faktorius atskleidžia darbuotojų požiūrį į pokyčius, jų suvokimą apie pokyčių naudą ilgalaikėje perspektyvoje, bendradarbiavimą su kolegomis, požiūrį į pokyčius kaip galimybę ir įsitikinimą, kad sėkmingas pokyčių įgyvendinimas priklauso nuo visų darbuotojų dalyvavimo. Didžioji dalis darbuotojų (60,4 proc.) bendradarbiauja su kolegomis, siekdami sėkmingai įgyvendinti pokyčius.

51,9 proc. darbuotojų pokyčius vertina kaip galimybę, o ne kaip grėsmę ir suvokia, kad pokyčiai naudingi įstaigai ilgalaikėje perspektyvoje (50 proc.). Didelė dalis respondentų sutinka (43,5 proc.) ir visiškai sutinka (43,5 proc.), kad pokyčiai bus sėkmingai įgyvendinti tik tada, kai visi įstaigos darbuotojai dalyvaus šiame procese. Tyrimo rezultatai atspindi, teigiamą darbuotojų požiūrį į pokyčius ir bendradarbiavimą ir parodo darbuotojų pasirengę ir norą dalyvauti pokyčių procese.

9 lentelė. Pokyčių naudos suvokimas ir bendradarbiavimas perėjimo į naują būseną procesuose teiginių vertinimas (proc.)

Faktoriaus kintamieji (klausimyno teiginiai)	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Suvokiū, jog pokyčiai naudingi įstaigai ilgalaikėje perspektyvoje	1,9	5,2	30,5	50,0	12,3
Bendradarbiauju su kolegomis, siekdamas sėkmingai įgyvendinti pokyčius	0,6	3,2	20,8	60,4	14,9
Pokyčius vertinu kaip galimybę, o ne kaip grėsmę	3,8	3,9	26,7	51,9	13,6
Pokyčiai bus sėkmingai įgyvendinti tik tada, kai visi įstaigos darbuotojai dalyvaus šiame procese	0,6	1,3	11,0	43,5	43,5

Šeštąjį faktorių, *pokyčių reikalingumo įsisąmoninimo procesai aktyviai veikiant*, sudaro 4 teiginiai (žr. 10 lentelę). Šis faktorius atskleidžia darbuotojų aktyvumą ir suvokimą, susijusį su pokyčių reikalingumu ir įgyvendinimu jų darbo vietoje.

Didžioji dalis darbuotojų (63,6 proc.), siekiant išspręsti problemas, susijusias su pokyčio įtvirtinimu, konsultuojasi su kolegomis. Beveik pusė darbuotojų (46,8 proc.) supranta ir gali paaiškinti, kodėl įstaigoje būtini pokyčiai ir panašus procentas darbuotojų (42,9 proc.) teikia pasiūlymus, kurie padėtų geriau įgyvendinti pokyčius.

Respondentai nėra įsitikinę ar aktyviai dalyvauja diskusijose dėl pokyčių reikalingumo, su teiginiu nei sutiko nei nesutiko 37 proc. darbuotojų. Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad darbuotojai supranta pokyčių svarbą, bendradarbiauja su kolegomis, siekiant sėkmingai įgyvendinti pokyčius, yra linkę

įsitraukti į pokyčių procesą, teikdami pasiūlymus. Tačiau dalis darbuotojų nėra aktyviai įsitraukę į diskusijas dėl pokyčių reikalingumo arba turi abejonių šiuo klausimu.

10 lentelė. Pokyčių reikalingumo įsisąmoninimo procesai aktyviai veikiant teiginių vertinimas (proc.)

Faktoriaus kintamieji (klausimyno teiginiai)	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Teikiu pasiūlymus, kurie padėtų geriau įgyvendinti pokyčius	5,2	12,3	34,4	42,9	5,2
Aktyviai dalyvauju diskusijose dėl pokyčių reikalingumo	7,7	13,6	37,0	31,8	9,7
Suprantu ir galiu paaiškinti, kodėl mūsų įstaigoje būtini pokyčiai	3,2	11,7	27,9	46,8	10,4
Siekiant išspręsti problemas susijusias su pokyčio įtvirtinimu konsultuojuosi su kolegomis	0	2,6	24,0	63,6	9,7

Atlikus darbuotojų emocinio įsitraukimo į pokyčių valdymą faktorinę analizę (žr. 11 lentelę), identifikuoti penki faktoriai: pozityvus įsitraukimas ir teigiamas pokyčių poveikis organizacijai; iššūkiai ir prisitaikymo raiška pereinant į naują būseną; vadovo vaidmenys ir darbuotojų motyvacija pokyčių planavimo etape; emocinis palaikymas ir bendradarbiavimas pokyčių planavimo etape; išgyvenimai ir asmeninis tobulėjimas perėjimo į naują būseną procese. Faktorių kintamieji yra glaudžiai susiję, nes faktorių svoris (L) svyruoja nuo 0,84 iki 0,44.

11 lentelė. Faktorių kintamieji ir statistiniai validumo rodikliai (KMO=0,91)

Faktoriaus kintamieji (klausimyno teiginiai)	Faktoriaus svoris (L)
Pozityvus įsitraukimas ir teigiamas pokyčių poveikis organizacijai (Cronbach $\alpha = 0,92$)	
Esu dėkingas(-a), kad buvau įtrauktas(-a) į pokyčių procesą, tai padidino mano lojalumą įstaigai	0,84
Esu įsitikinęs(-usi), kad pasikeitimai dėl pokyčių teigiamai veikia mano darbo rezultatus	0,81
Dalyvaudamas(-a) pokyčių procese jaučiuosi svarbia organizacijos dalimi	0,78
Jaučiu pasitenkinimą matydamas(-a), kaip pokyčiai teigiamai veikia organizacijos veiklą ir rezultatus	0,75
Aiškus ir tikslus kaitos etapų organizacijoje įvardinimas sudarė sąlygas ramiai priimti šį procesą	0,72
Jaučiuosi motyvuotas(-a) dirbti įstaigoje ilgalaikėje perspektyvoje	0,69
Kiekvienas pokyčių etapas nuteikdavo optimistiškai, nes buvo aišku, ką turime daryti	0,60
Jaučiausi įkvėptas(-a) ir pasiruošęs(-usi) veikti, kai sužinojau apie planuojamus pokyčius	0,44
Iššūkiai ir prisitaikymo raiška pereinant į naują būseną (Cronbach $\alpha = 0,91$)	
Jaučiu, kad pokyčiai suteikia galimybes ir išbandymus ir tam esu pasiruošęs(-usi)	0,81
Nors ir jaučiu neapibrėžtumą dėl įvykusių pokyčių, esu pasiryžęs(-usi) mokytis ir prisitaikyti	0,78
Nors ir jaučiu įtampą dėl naujų užduočių ir procedūrų, bet tai priimu kaip augimo galimybę	0,73
Pokyčiai kelia susirūpinimą, tačiau esu atviras(-a) bendradarbiavimui, ieškant būdų, kaip prisidėti prie pokyčių	0,67
Esu atviras(-a) naujoms idėjoms ir darbo būdams	0,66
Perėjimas prie naujos būsenos reikalauja kantrybės, esu tam pasiryžęs(-usi)	0,65
Jaučiuosi kupinas(-a) energijos pokyčių įgyvendinimo procese	0,62
Palaikau pokyčius ir norėčiau juos toliau plėtoti	0,61
Pradžioje nors ir patyriau sunkumų, dabar matau pokyčių naudą ir esu pasiruošęs toliau juose dalyvauti	0,59
Vadovo vaidmenys ir darbuotojų motyvacija pokyčių planavimo etape (Cronbach $\alpha = 0,88$)	

Pasitikiu vadovo gebėjimais palaikyti pozityvią psichologinę atmosferą valdant pokyčius	0,81
Džiaugiuosi, kad vadovas pasidalina patirtimi ir žiniomis apie pokyčius	0,75
Pokyčių planavimo procese vadovas nuolat palaikė, kas sudarė sąlygas išvengti neigiamų emocijų	0,70
Jaučiuosi motyvuotas dirbti link bendros pokyčių vizijos įgyvendinimo	0,56
Emocinis palaikymas ir bendradarbiavimas pokyčių planavimo etape (Cronbach $\alpha = 0,83$)	
Pokyčių planavimo procese visada sulaukiu emocinio palaikymo iš savo kolegų	0,74
Atvirai diskutuoju apie savo jausmus ir mintis, susijusias su būsimais pokyčiais	0,68
Pokyčių įgyvendinimo etape visada sulaukiu emocinio palaikymo iš savo kolegų	0,64
Mane baugina pasikeitimai, bet aš esu pasirengęs(-usi) išmėginti naujus darbo metodus/būdus	0,54
Planuojant pokyčių veiksmus, bendradarbiaujant su kolegomis išgyvenau tik teigiamas emocijas	0,47
Išgyvenimai ir asmeninis tobulėjimas perėjimo į naują būseną procese (Cronbach $\alpha = 0,47$)	
Pradėti vykdyti pokyčiai sukėlė daugiau neigiamų nei teigiamų išgyvenimų	0,82
Pokyčiai privertė išeiti iš komforto zonos, bet aš matau tai kaip galimybę asmeniniam tobulėjimui	0,51

Pirmąjį faktorių, *pozityvų įsitraukimą ir teigiamą pokyčių poveikį organizacijai*, sudaro 8 teiginiai (žr. 12 lentelę). Šis faktorius atskleidžia, kad darbuotojai jaučiasi teigiamai įsitraukę, motyvuoti ir teigiamai vertina pokyčius savo organizacijoje, matydami jų naudą. Beveik pusė darbuotojų (47,4 proc.) turi abejonių ar pokyčiai tikrai teigiamai veikia jų darbo rezultatus. Panaši dalis darbuotojų (44,8 proc.) abejoja ar jaučia dėkingumą už įtraukimą į pokyčių procesą, ar tai padidino jų lojalumą įstaigai. Gauti klausimyno atsakymai taip pat atskleidė, kad darbuotojams (44,2 proc.) kelia abejones ar jautėsi įkvėpti ir pasiruošę veikti, kai sužinojo apie planuojamus pokyčius. 41,6 proc. respondentų nei sutinka, nei nesutinka su teiginiu, kad dalyvaudami pokyčių procese jie jautėsi svarbia organizacijos dalimi. Tai rodo, kad dalis darbuotojų jaučiasi mažiau svarbūs ir nesijaučia pasitikintys dalyvaudami pokyčių procese.

38,3 proc. darbuotojų jaučiasi motyvuoti dirbti įstaigoje ilgalaikėje perspektyvoje. Dalis darbuotojų (38,3 proc.) nėra visiškai patenkinti pokyčių rezultatais ir jų poveikiu organizacijai. Darbuotojai (40,3 proc.) nei sutinka, nei nesutinka, kad aiškus ir tikslus kaitos etapų organizacijoje įvardinimas sudarė sąlygas ramiai priimti šį procesą. Taip pat darbuotojams (39 proc.) kyla abejonių, ar kiekvienas pokyčių etapas nuteikdavo optimistiškai, nes buvo aišku, ką turime daryti. Išanalizavus gautus rezultatus, galima teigti, kad nors yra tam tikras motyvacijos ir pasitikėjimo organizacija lygis, daugelis darbuotojų organizacijoje vykstančius pokyčius suvokia nevienareikšmiškai. Vykstantys pokyčiai darbuotojams kelia daug abejonių, neaiškumų ir net nepasitenkinimą, o tai mažina darbuotojų įsitraukimą.

12 lentelė. Pozityvus įsitraukimas ir teigiamas pokyčių poveikis organizacijai teiginių vertinimas (proc.)

Faktoriaus kintamieji (klausimyno teiginiai)	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Esu dėkingas(-a), kad buvau įtrauktas(-a) į pokyčių procesą, tai padidino mano lojalumą įstaigai	6,4	10,4	44,8	32,5	5,8
Esu įsitikinęs(-usi), kad pasikeitimai dėl pokyčių teigiamai veikia mano darbo rezultatus	5,1	13,0	47,4	29,9	4,5
Dalyvaudamas(-a) pokyčių procese jaučiuosi svarbia organizacijos dalimi	7,7	10,4	41,6	33,1	7,1

Jaučiu pasitenkinimą matydamas(-a), kaip pokyčiai teigiamai veikia organizacijos veiklą ir rezultatus	7,1	7,1	38,3	36,4	11,0
Aiškus ir tikslus kaitos etapų organizacijoje įvardinimas sudarė sąlygas ramiai priimti šį procesą	11,0	14,9	40,3	26,0	7,1
Jaučiuosi motyvuotas(-a) dirbti įstaigoje ilgalaikėje perspektyvoje	4,5	8,4	35,1	38,3	13,6
Kiekvienas pokyčių etapas nuteikdavo optimistiškai, nes buvo aišku, ką turime daryti	10,3	19,5	39,0	24,7	6,5
Jaučiausi įkvėptas (-a) ir pasiruošęs(-usi) veikti, kai sužinojau apie planuojamus pokyčius	6,4	10,4	44,2	30,5	8,4

Antrąjį faktorių, *iššūkiai ir prisitaikymo raiška pereinant į naują būseną*, sudaro 9 teiginiai (žr. 13 lentelę). Šis faktorius atskleidžia, darbuotojų požiūrį į iššūkius ir prisitaikymo gebėjimus, susijusius su pokyčių procesu organizacijoje. Didelė dauguma darbuotojų (63,6 proc.) nors ir jaučią neapibrėžtumą dėl įvykusių pokyčių, yra pasiryžę mokytis ir prisitaikyti. Panaši dalis darbuotojų (63 proc.) atviri naujoms idėjoms ir darbo būdams, tiek pat darbuotojų (63 proc.) yra pasiryžę pereiti prie naujos būsenos.

Daugelis apklaustųjų (62,3 proc.) sutinka, kad pokyčiai kelia susirūpinimą, bet yra atviri bendradarbiavimui, ieškant būdų, kaip prisidėti prie pokyčių. Taip pat dauguma darbuotojų (58,4 proc.) sutinka, kad jaučia įtampą dėl naujų užduočių ir procedūrų, bet tai priima kaip augimo galimybę. Tai parodo darbuotojų sugebėjimą matyti iššūkius, kaip progresą. Gauti klausimyno atsakymai atskleidė teigiamą darbuotojų požiūrį į pokyčius, kaip į galimybę augti ir tobulėti (53,2 proc.). Ne maža dalis darbuotojų (44,8 proc.) abejoja ar jaučiasi energingi pokyčių įgyvendinimo procese. Darbuotojai (44,8 proc.) palaiko pokyčius ir norėtų juos toliau plėtoti, tai rodo jų norą dalyvauti ir prisidėti prie pokyčių procesų. Taip pat darbuotojai sutinka (43,5 proc.), kad pokyčių pradžioje nors ir patyrė sunkumų, dabar mato pokyčių naudą ir yra pasirengę toliau juose dalyvauti.

Darbuotojai sugeba prisitaikyti ir įvertinti pokyčių teikiamą naudą. Rezultatai atspindi teigiamą darbuotojų požiūrį į pokyčius, jų atvirumą naujovėms, pasiryžimą mokytis ir prisitaikyti, bei norą prisidėti prie organizacijos augimo ir tobulėjimo. Tai galima vertinti, kaip teigiamą darbuotojų įsitraukimą į pokyčių valdymą. Rezultatai patvirtino Clarke ir kt., 2007 išvagas, kad emociškai įsitraukęs darbuotojas, ieško būdų, kaip prisidėti prie pokyčių sėkmės, pasirengęs įgyvendinti reikalingas veiksmų ir pasikeitimų priemones.

13 lentelė. Iššūkiai ir prisitaikymo raiška pereinant į naują būseną teiginių vertinimas (proc.)

Faktoriaus kintamieji (klausimyno teiginiai)	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Jaučiu, kad pokyčiai suteikia galimybes ir išbandymus ir tam esu pasirengęs(-usi)	1,9	6,5	26,6	53,2	11,7
Nors ir jaučiu neapibrėžtumą dėl įvykusių pokyčių, esu pasiryžęs(-usi) mokytis ir prisitaikyti	1,9	1,3	17,5	63,6	15,6
Nors ir jaučiu įtampą dėl naujų užduočių ir procedūrų, bet tai priimu kaip augimo galimybę	2,5	3,9	24,0	58,4	10,4

Pokyčiai kelia susirūpinimą, tačiau esu atviras(-a) bendradarbiavimui, ieškant būdų, kaip prisidėti prie pokyčių	1,9	3,9	16,2	62,3	15,5
Esu atviras(-a) naujoms idėjoms ir darbo būdams	0	1,9	10,4	63,0	24,7
Perėjimas prie naujos būsenos reikalauja kantrybės, esu tam pasiryžęs(-usi)	1,3	1,9	14,9	63,0	18,8
Jaučiuosi kupinas(-a) energijos pokyčių įgyvendinimo procese	3,2	10,3	44,8	35,1	6,5
Palaikau pokyčius ir norėčiau juos toliau plėtoti	1,3	7,1	37,0	44,8	9,7
Pradžioje nors ir patyriau sunkumų, dabar matau pokyčių naudą ir esu pasirengęs toliau juose dalyvauti	2,6	8,4	33,8	43,5	11,7

Trečiąjį faktorių, *vadovo vaidmenys ir darbuotojų motyvacija pokyčių planavimo etape*, sudaro 4 teiginiai (žr. 14 lentelę), kurio turinys atskleidžia, vadovo vaidmens svarbumą pokyčių procese, kad tai gali turėti įtakos asmenų pasitikėjimui, motyvacijai ir emocinei būsenai. Pusė apklaustųjų (50 proc.) džiaugiasi, kad vadovas pasidalina patirtimi ir žiniomis apie pokyčius. Panašus procentas darbuotojų (48,1 proc.) pasitiki vadovo gebėjimais palaikyti pozityvią psichologinę atmosferą valdant pokyčius. Šiek tiek mažesnis procentas darbuotojų (42,2 proc.) jaučiasi motyvuoti dirbti, įgyvendinat pokyčių viziją.

36,4 proc. darbuotojų abejoja ar pokyčių planavimo procese vadovas nuolat palaikė, norint išvengti neigiamų emocijų. Išanalizavus gautus rezultatus, galima teigti, kad vadovų veikla ir įsitraukimas yra labai svarbūs organizacijos pokyčių valdymo procese. Teigiami aspektai, kaip vadovų žinių dalijimasis ir gebėjimas palaikyti pozityvią atmosferą, yra vertinami darbuotojų, tačiau pastebimas ir tam tikras vadovų palaikymo trūkumas. Tai rodo, kad reikėtų stiprinti vadovų gebėjimą emociškai palaikyti darbuotojus pokyčių procese.

14 lentelė. Vadovo vaidmenys ir darbuotojų motyvacija pokyčių planavimo etape teiginių vertinimas (proc.)

Faktoriaus kintamieji (klausimyno teiginiai)	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Pasitikiu vadovo gebėjimais palaikyti pozityvią psichologinę atmosferą valdant pokyčius	5,1	3,9	24,0	48,1	18,8
Džiaugiuosi, kad vadovas pasidalina patirtimi ir žiniomis apie pokyčius	4,5	5,8	18,8	50,0	20,8
Pokyčių planavimo procese vadovas nuolat palaikė, kas sudarė sąlygas išvengti neigiamų emocijų	7,1	12,3	36,4	35,1	9,1
Jaučiuosi motyvuotas dirbti link bendros pokyčių vizijos įgyvendinimo	5,8	8,4	33,1	42,2	10,4

Ketvirtąjį faktorių, *emocinį palaikymą ir bendradarbiavimą pokyčių planavimo etape*, sudaro 5 teiginiai (žr. 15 lentelę), kurio turinys atskleidžia, emocinį palaikymą, jausmus ir bendradarbiavimą su kolegomis planuojant pokytį. Dauguma darbuotojų (55,8 proc.) baugina pasikeitimai, bet jie pasirengę išmėginti naujus darbo metodus. Pokyčių įgyvendinimo etape darbuotojai visada sulaukia emocinio palaikymo iš savo kolegų (44,2 proc.).

Dauguma darbuotojų (43,5 proc.) abejoja ar planuojant pokyčių veiksmus, bendradarbiaujant su kolegomis išgyveno tik teigiamas emocijas ir visada sulaukiu emocinio palaikymo iš savo kolegų. Darbuotojai (38,3 proc.) sutinka, kad atvirai diskutuoja apie savo jausmus ir mintis, susijusias su būsimais pokyčiais, tačiau panašiam procentui darbuotojų (37 proc.) šis teiginys kelia abejonių. Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad darbuotojai jaučia emocinį palaikymą ir atvirumą pokyčių metu, tiek planavimo, tiek įgyvendinimo etapuose. Tai rodo, kad darbuotojai yra pasirengę ir atviri naujovėms, tačiau kartu jaučia tam tikrą neapibrėžtumą ir nerimą dėl pokyčių. Teigiamos emocijos bendradarbiaujant su kolegomis parodo darbuotojų abejones dėl komandinio darbo atmosferos ir bendradarbiavimo. Pastebimas dviprasmiškumas atsakymuose, rodo, kad emocinė darbuotojų patirtis pokyčių metu yra sudėtinga.

15 lentelė. Emocinis palaikymas ir bendradarbiavimas pokyčių planavimo etape teiginių vertinimas (proc.)

Faktoriaus kintamieji (klausimyno teiginiai)	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Pokyčių planavimo procese visada sulaukiu emocinio palaikymo iš savo kolegų	3,9	7,1	43,5	36,4	9,1
Atvirai diskutuoju apie savo jausmus ir mintis, susijusias su būsimais pokyčiais	5,1	9,1	37,0	38,3	10,4
Pokyčių įgyvendinimo etape visada sulaukiu emocinio palaikymo iš savo kolegų	3,8	8,4	35,7	44,2	7,8
Mane baugina pasikeitimai, bet aš esu pasirengęs(-usi) išmėginti naujus darbo metodus/būdus	2,5	7,1	23,4	55,8	11,0
Planuojant pokyčių veiksmus, bendradarbiaujant su kolegomis išgyvenau tik teigiamas emocijas	7,7	16,2	43,5	26,0	6,5

Penktąjį faktorių, *išgyvenimus ir asmeninį tobulėjimą perėjimo į naują būseną procese*, sudaro 2 teiginiai (žr. 16 lentelę), kurio turinys atskleidžia, neigiamas emocijas ir asmeninio tobulėjimo galimybę.

16 lentelė. Išgyvenimai ir asmeninis tobulėjimas perėjimo į naują būseną procese teiginių vertinimas (proc.)

Faktoriaus kintamieji (klausimyno teiginiai)	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Pradėti vykdyti pokyčiai sukėlė daugiau neigiamų nei teigiamų išgyvenimų	3,9	7,7	37,0	31,8	19,5
Pokyčiai privertė išeiti iš komforto zonos, bet aš matau tai kaip galimybę asmeniniam tobulėjimui	1,9	5,2	29,2	51,9	11,7

16 lentelėje matyti, kad dauguma darbuotojų (51,9 proc.) sutinka, kad pokyčiai reiškia išeiti iš komforto zonos ir supranta, kad tai gali būti galimybė asmeniniam tobulėjimui, nes nauji iššūkiai ir patirtis gali padėti jiems tobulėti. Nors beveik 32 proc. darbuotojų sutinka, kad pradėti vykdyti pokyčiai sukėlė daugiau neigiamų nei teigiamų išgyvenimų, 37 proc. darbuotojų šis teiginys kelia abejonių. Tyrimo rezultatai rodo, kad dauguma supranta, kad pokyčiai gali reikalauti išeiti iš

komforto zonos, jie tai suvokia kaip galimybę tobulėti. Tačiau yra ir tokių darbuotojų, kurie patyrė daugiau neigiamų išgyvenimų dėl pokyčių, o kiti neturi aiškos nuomonės dėl pokyčių poveikio.

Apibendrinant darbuotojų įsitraukimą į pokyčių valdymą rezultatus, galima teigti, kad darbuotojai yra atviri ir pasiryžę prisitaikyti prie pokyčių, nors kyla tam tikrų informacijos trūkumų apie pokyčius. Darbuotojai aktyviai ieško sprendimų iškilusiems iššūkiams, pasirengę mokytis ir taikyti naujas procedūras. Be to, darbuotojai bendradarbiauja tiek su vadovais, tiek su kolegomis, siekdami sėkmingai įgyvendinti pokyčius, ir vertina juos kaip galimybę asmeniniam tobulėjimui ir organizacijos augimui.

4.2.2. Organizacijos mikroklimato rezultatų analizė

Organizacijos mikroklimato klausimyną sudaro trys lygmenys: organizacijos, padalinio ir individualus darbuotojo. Organizacijos lygmenį sudaro 5 skalės, padalinio - 4 skalės, individualaus darbuotojo lygmenį sudaro 3 skalės (Chomentauskas ir kt. 2015). Atsižvelgiant į tai, jog skalė Lietuvos kontekste yra validuota, faktorinė analizė ir faktorių sudarančių kintamųjų svoris (L) nėra skaičiuojamas.

Norint įvertinti vidinių subskalių suderinamumą ir patikimumą, buvo pasitelktas Cronbach α rodiklis, kuris yra plačiai naudojamas tyrimuose. Jei Cronbacho alfa reikšmė 0,60, tai tinka tyrimams. Dažnai siekiama, kad Cronbacho alfa (α) būtų 0,70 ar aukštesnė, kad galėtume teigti, jog skalė arba klausimų grupė yra suderinta (Pakalniškienė, 2012). Organizacijos mikroklimato klausimyno subskalių Cronbach α svyruoja nuo 0,87 iki 0,68 (žr. 17 lentelę), todėl galima teigti, kad subskalių teiginiai tarpusavyje suderinti ir patikimi. Autorių (Chomentauskas ir kt. 2015) naudojamas tyrimo instrumentas (klausimynas) yra pakankamai patikimas ir tinkamas tolimesnei rezultatų analizei (žr. 1 priedą).

17 lentelė. Organizacijos mikroklimato subskalių suderinamumo ir patikimumo rodikliai (Cronbach α)

Faktoriaus kintamieji (organizacijos mikroklimato klausimyno teiginiai)	Cronbach α
Organizacijos lygmuo	
Organizacijos tikslų aiškumas ir dalinimasis informacija	
Organizacijoje reguliariai aptariama, kaip sekasi siekti užsibrėžto tikslo	0,84
Žinau, kokie tikslai šiemet keliami organizacijai, ir kaip planuojame juos pasiekti	
Organizacijos ilgalaikiai tikslai yra aiškiai suformuluoti ir man suprantami	
Apie pokyčius, susijusius su mano padalinio darbu yra pranešama laiku ir be iškraipymu	
Organizacijos vadovai aiškiai ir suprantamai perteikia mums svarbią informaciją	
Organizacijos ideologijos patrauklumas	
Organizacija turi patrauklią ateities viziją	0,70
Galėčiau rekomenduoti mūsų organizaciją savo pažįstamam kaip patrauklią darbo vietą	
Organizacijos įvaizdis	
Mūsų organizacija turi gerą įvaizdį visuomenėje	0,70
Mūsų organizacijoje nori dirbti geriausi savo srities specialistai	
Organizacijos struktūros aiškumas	
Tiksliai žinau mūsų organizacijos struktūrą	0,74
Tiksliai žinau, koks mūsų organizacijos padalinys už ką yra atsakingas	
Aš žinau, į kurį padalinį ar vadovą turiu kreiptis, kai susiduriu su man nežinomais dalykais	
Organizacijos lankstumas	
Organizacija keičiasi, nuolat atsinaujina	0,68
Organizacija greitai diegia modernias veiklos kryptis ir būdus	
Padalinio lygmuo	

Padalinio veiklos organizavimas ir efektyvumas	
Iškilus padalinyje nesutarimui, jis yra sprendžiamas neatidėliotinai	0,87
Su kolegomis mes sklandžiai pasidaliname darbo užduotis	
Mano padalinyje nuomonių skirtumai yra ne dangstomi, o sprendžiami	
Atsiradus papildomai užduočiai, greitai randame, kas turi ją spręsti	
Mūsų padalinyje laikomasi bei gerbiami tarpusavio susitarimai ir taisyklės	
Vadovas patiki darbuotojams užduotis, kurios atitinka jų sugebėjimus ir išmanymą	
Mano padalinys užduotis dažniausiai įvykdo laiku	
Mano padalinio veiklos rezultatai yra aukšti, geri	
Vadovas skiria užduotis iš srities, už kurią darbuotojas yra atsakingas	
Lyderystė	
Mano vadovas yra lyderis, iš kurio galima daug ko pasimokyti	0,87
Mano vadovas noriai dalinasi savo žiniomis bei patirtimi, pamoko, ką ir kaip reikia atlikti	
Mano vadovas moka įkvėpti padalinį siekti geresnių rezultatų	
Vadovas kartu su pavaldiniu analizuoja jo darbą ir ieško, kaip jį pagerinti	
Savitarpio pagalba	
Mano kolegos noriai vieni su kitais dalinasi dalykine informacija	0,73
Kiti padaliniai padeda mano padaliniui, kai reikalinga kokia nors informacija	
Esant reikalui, mano kolegos noriai padeda vieni kitiems	
Organizacijoje dirbantys asmenys jaučia, kad yra vienos komandos nariai	
Vadovavimas padalinio darbui	
Vadovas mums tiksliai nurodo užduočių atlikimo terminus	0,83
Aš reguliariai atsiskaitau už atliktas užduotis vadovui	
Mano vadovas aiškiai formuluoja tikslus ir užduotis	
Mano padalinyje visi darbuotojai žino, kas ką turi padaryti ir už ką yra atsakingas	
Mano padalinio darbas yra gerai organizuotas ir produktyvus	
Individualus darbuotojo lygmuo	
Vidinė motyvacija ir įsipareigojimas	
Dabartinės pareigos yra tas darbas, kur aš galiu nuolatos tobulinti savo profesines žinias	0,77
Darbe galiu pritaikyti savo sugebėjimus ir žinias	
Dabartinis darbas man yra įdomus	
Šiame darbe turiu galimybę daryti karjerą, siekti aukštesnių ar atsakingesnių pareigų	
Nuolat ieškau naujų idėjų, dedu papildomas pastangas, kad įmonės rezultatai būtų geresni	
Aš didžiuojuosi, jog dirbu šioje organizacijoje	
Neatsisakyčiau šio darbo už 20% didesnę atlyginimą kitoje organizacijoje	
Išorinė motyvacija ir organizacinis teisingumas	
Manau, kad premijos skirstomos teisingai	0,73
Šiame darbe turiu galimybių daugiau uždirbti	
Gaunamas atlyginimas atitinka mano darbą	
Man pakanka organizacijos organizuojamų mokymų, kad galėčiau geriau atlikti pavestus darbus	
Darbe dažnai sulaukiu pripažinimo už savo atliktą darbą	
Darbo krūvis	
Mano darbo krūvis yra pagrįstas	0,77
Darbe man pakanka laisvės užduotims atlikti	
Mano vadovas skiria užduotis, atsižvelgdamas į darbuotojo darbo krūvį	
Man skirtos atsakomybės yra pagrįstos	

Pirmąjį faktorių, *organizacijos tikslų aiškumą ir dalinimąsi informacija*, sudaro 5 teiginiai (žr. 18 lentelę). Šis faktorius atskleidžia organizacijos komunikacijos efektyvumą ir tikslų aiškumą. Daugumai darbuotojų (44,2 proc.) organizacijos ilgalaikiai tikslai yra suprantami. 34,4 proc. darbuotojų organizacijoje reguliariai aptariama, kaip sekasi siekti užsibrėžto tikslo. Nemažai darbuotojų (42,2 proc.) abejoja ar žino, kokie šiemet organizacijos tikslai ir kaip jie bus siekiami.

Tyrimo dalyviai (40,9 proc.) apie pokyčius, susijusius su jų padalinio darbu pranešama laiku ir be iškraipymo.

Organizacijos vadovai aiškiai ir suprantamai darbuotojams perteikia svarbią informaciją (37,7 proc.). Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad nors dauguma darbuotojų linkę teigiamai vertinti organizacijos tikslų aiškumą ir informacijos dalijimąsi, vis dar yra nemažas procentas respondentų, kurie jaučia neaiškumą arba neturi pakankamai informacijos, kokie tikslai keliama organizacijai. Tai rodo komunikacijos trūkumą organizacijoje.

18 lentelė. Organizacijos tikslų aiškumas ir dalinimasis informacija teiginių vertinimas (proc.)

Faktoriaus kintamieji (klausimyno teiginiai)	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Organizacijoje reguliariai aptariama, kaip sekasi siekti užsibrėžto tikslo	5,8	22,1	28,6	34,4	9,1
Žinau, kokie tikslai šiemet keliama organizacijai, ir kaip planuojame juos pasiekti	3,9	14,3	42,2	32,5	7,1
Organizacijos ilgalaikiai tikslai yra aiškiai suformuluoti ir man suprantami	5,1	14,3	27,9	44,2	8,4
Apie pokyčius, susijusius su mano padalinio darbu yra pranešama laiku ir be iškraipymo	5,1	11,7	31,2	40,9	11,0
Organizacijos vadovai aiškiai ir suprantamai perteikia mums svarbią informaciją	5,8	14,9	26,0	37,7	15,6

Antrąjį faktorių, *organizacijos ideologijos patrauklumą*, sudaro 2 teiginiai (žr. 19 lentelę). Šis faktorius atskleidžia ateities vizijos turėjimą ir organizacijos rekomendavimą kaip darbo vietą. Dauguma darbuotojų (42,2 proc.) rekomenduotų organizaciją savo pažįstamam, kaip patrauklią darbo vietą. 39,6 proc. sutinka ir 39,6 proc. darbuotojų, kurie abejoja organizacijos patrauklia ateities vizija. Tai rodo, kad organizacija turi patrauklią viziją, tačiau reikšminga dalis darbuotojų, kurie nėra įsitikinę arba abejoja šia vizija. Galima teigti, kad organizacijai svarbu toliau stiprinti savo ateities viziją ir darbuotojų patirtį, siekiant padidinti jos patrauklumą tiek kaip darbo vietą, tiek ir bendrai.

19 lentelė. Organizacijos ideologijos patrauklumas teiginių vertinimas (proc.)

Faktoriaus kintamieji (klausimyno teiginiai)	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Organizacija turi patrauklią ateities viziją	3,9	8,4	39,6	39,6	8,4
Galėčiau rekomenduoti mūsų organizaciją savo pažįstamam kaip patrauklią darbo vietą	1,9	7,8	33,8	42,2	14,3

Trečiąjį faktorių, *organizacijos įvaizdį*, sudaro 2 teiginiai (žr. 20 lentelę). Faktoriaus teiginiai atskleidžia organizacijos įvaizdį ir darbuotojų požiūrį į darbą organizacijoje. Dauguma darbuotojų (45,5 proc.) abejoja, ar organizacijoje nori dirbti geriausi savo srities specialistai. Tai rodo didelį neapibrėžtumą, kad organizacija yra patraukli geriausiems specialistams.

40,3 proc. darbuotojų sutinka, kad organizacija turi gerą įvaizdį visuomenėje. Tačiau reikšmingas procentas darbuotojų (33,8 proc.), kurie abejoja dėl organizacijos įvaizdžio. Rezultatai rodo, kad nors

yra tam tikra teigiama nuomonė apie organizacijos įvaizdį visuomenėje, darbuotojų požiūris į organizaciją, kaip patrauklų darbdavį geriausiems specialistams yra mažiau aiškus. Organizacijai reikia gerinti savo įvaizdį ir stengtis įrodyti patrauklumą aukštos kvalifikacijos specialistams.

20 lentelė. Organizacijos įvaizdis teiginių vertinimas (proc.)

Faktoriaus kintamieji (klausimyno teiginiai)	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Mūsų organizacija turi gerą įvaizdį visuomenėje	1,9	13,6	33,8	40,3	10,4
Mūsų organizacijoje nori dirbti geriausi savo srities specialistai	7,1	16,9	45,5	21,4	9,1

Ketvirtąjį faktorių, *organizacijos struktūros aiškumą*, sudaro 3 teiginiai (žr. 21 lentelę). Faktoriaus teiginiai atskleidžia organizacijos struktūros ir atsakomybių aiškumą darbuotojams. Pusė darbuotojų (50,6 proc.) žino, koks organizacijos padalinys už ką yra atsakingas. Dauguma darbuotojų (72,1 proc.) sutiko (44,2 proc.) ir visiškai sutiko (27,9 proc.), kad žino, į kurį padalinį ar vadovą turi kreiptis, kai susiduria su nežinomais dalykais.

Nemažai darbuotojų (42,2 proc.) žino organizacijos struktūrą, tačiau pastebimas neapibrėžtumas (28,6 proc. respondentų nei sutinka, nei nesutinka), tai rodo informacijos trūkumą ar neaiškumą organizacijos struktūroje. Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad nors dauguma darbuotojų jaučiasi informuoti apie organizacijos struktūrą ir padalinių atsakomybes, yra tam tikras neapibrėžtumas, kurį galima gerinti siekiant užtikrinti dar didesnę skaidrumą ir aiškumą organizacijoje.

21 lentelė. Organizacijos struktūros aiškumas teiginių vertinimas (proc.)

Faktoriaus kintamieji (klausimyno teiginiai)	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Tiksliai žinau mūsų organizacijos struktūrą	1,9	13,0	28,6	42,2	14,3
Tiksliai žinau, koks mūsų organizacijos padalinys už ką yra atsakingas	1,3	13,6	20,1	50,6	14,3
Aš žinau, į kurį padalinį ar vadovą turiu kreiptis, kai susiduriu su man nežinomais dalykais	3,8	4,5	19,5	44,2	27,9

Paskutinį organizacijos lygmens faktorių *organizacijos lankstumą*, sudaro 2 teiginiai (žr. 22 lentelę), kurie atskleidžia organizacijos gebėjimą keistis ir atsinaujinti ir greitumą diegiant modernias veiklos kryptis ir būdus. Dauguma respondentų (43,5 proc.) teigiamai vertinta organizacijos gebėjimą keistis ir atsinaujinti, 28,6 proc. darbuotojų abejoja. Trečdalis darbuotojų (33,8 proc.) sutinka, kad organizacija greitai diegia modernias veiklos kryptis. Tačiau trečdalis darbuotojų (32,5%) abejoja šiuo teiginiu, rodydami neapibrėžtumą.

Rezultatai atskleidžia, kad nors yra teigiama nuomonė apie organizacijos gebėjimą keistis, atsinaujinti ir diegti modernias veiklos kryptis, nemaža dalis darbuotojų vis dar abejoja. Tai rodo, kad organizacijai reikėtų aiškiau komunikuoti savo inovacijas ir pokyčius, siekiant didinti darbuotojų pasitikėjimą ir įtraukimą į šiuos procesus.

22 lentelė. Organizacijos lankstumas teiginių vertinimas (proc.)

Faktoriaus kintamieji (klausimyno teiginiai)	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Organizacija keičiasi, nuolat atsinaujina	5,9	14,3	28,6	43,5	9,7
Organizacija greitai diegia modernias veiklos kryptis ir būdus	7,8	18,2	32,5	33,8	7,8

Šeštąjį faktorių, *padalinio veiklos organizavimą ir efektyvumą*, sudaro 9 teiginiai (žr. 23 lentelę), kurie atskleidžia padalinio bendradarbiavimo, darbo organizavimo, konfliktų sprendimo ir vadovavimo aspektus. Dauguma darbuotojų (58,4 proc.) sutinka, kad padalinys užduotis dažniausiai įvykdo laiku ir vadovas paskirsto darbuotojams užduotis, atsižvelgdamas į jų gebėjimus (56,5 proc.). Didelė dalis respondentų (55,8 proc.) teigiamai vertina darbo pasiskirstymą tarp kolegų, tai rodo gerą komandinį darbą ir užduočių koordinavimą. 53,2 proc. darbuotojų sutinka su teiginiais, kad padalinyje laikomasi tvarkos, taisyklių ir vadovai skiria atitinkamas užduotis darbuotojams, atsižvelgdamas į jų atsakomybes.

47,4 proc. darbuotojų sutinka, kad padalinyje nesutarimai yra sprendžiami greitai ir padalinio veiklos rezultatai yra aukšti (47,4 proc.). Darbuotojai (46,1 proc.) geba greitai priskirti atsakomybes už papildomas užduotis ir sutinka, kad padalinyje nuomonių skirtumai yra sprendžiami (41,6 proc.). Tyrimo rezultatai rodo, kad padalinyje yra geras darbo organizavimas, komandinis bendradarbiavimas, efektyvus užduočių paskirstymas ir konfliktų valdymas. Pastebimas vadovų gebėjimas tinkamai paskirstyti užduotis ir atsižvelgti į darbuotojų kompetencijas. Rezultatai patvirtina Mahal (2009) išvalgas, kad organizacijos mikroklimatas parodo darbo produktyvumą, jo veiklos rezultatus, vadovo gebėjimą paskirstyti užduotis atsižvelgiant į darbuotojų kompetencijas ir sklandų darbo užduočių pasidalijimą.

23 lentelė. Padalinio veiklos organizavimas ir efektyvumas teiginių vertinimas (proc.)

Faktoriaus kintamieji (klausimyno teiginiai)	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Iškylus padalinyje nesutarimui, jis yra sprendžiamas neatidėliotinai	1,9	7,8	21,4	47,4	21,4
Su kolegomis mes sklandžiai pasidaliname darbo užduotis	1,9	5,2	24,0	55,8	13,0
Mano padalinyje nuomonių skirtumai yra ne dangstomi, o sprendžiami	3,9	9,7	29,9	41,6	14,9
Atsiradus papildomai užduočiai, greitai randame, kas turi ją spręsti	3,2	6,5	29,2	46,1	14,9
Mūsų padalinyje laikomasi bei gerbiami tarpusavio susitarimai ir taisyklės	1,3	9,1	20,8	53,2	15,6
Vadovas patiki darbuotojams užduotis, kurios atitinka jų sugebėjimus ir išmanymą	1,9	3,2	20,1	56,5	18,2
Mano padalinys užduotis dažniausiai įvykdo laiku	1,9	0,6	18,8	58,4	20,1
Mano padalinio veiklos rezultatai yra aukšti, geri	1,3	5,8	28,6	47,4	16,9

Vadovas skiria užduotis iš srities, už kurią darbuotojas yra atsakingas	3,2	5,2	12,3	53,2	26,0
---	-----	-----	------	------	------

Septintąjį faktorių, *lyderystę*, sudaro 4 teiginiai (žr. 24 lentelę), kurie atskleidžia padalinio vadovo, lyderystę ir gebėjimą įkvėpti bei mokyti darbuotojus. Beveik pusė darbuotojų (46,8 proc.) sutinka, kad vadovas yra linkęs dalintis žiniomis, mokyti ir geba įkvėpti darbuotojus siekti aukštesnių rezultatų. 42,9 proc. darbuotojų sutinka, kad vadovas kartu su pavaldiniu analizuoja jo darbą ir ieško būdų, kaip jį patobulinti. Nemaža dalis darbuotojų (40,6 proc.) teigiamai vertina savo vadovą, kaip lyderį, iš kurio galima pasimokyti. Išanalizavus gautus rezultatus galima teigti, kad padalinio vadovai yra vertinami kaip lyderiai, kurie dalinasi žiniomis, įkvepia darbuotojus ir aktyviai dalyvauja jų profesiniame tobulėjime.

24 lentelė. Lyderystė teiginių vertinimas (proc.)

Faktoriaus kintamieji (klausimyno teiginiai)	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Mano vadovas yra lyderis, iš kurio galima daug ko pasimokyti	3,2	7,1	22,7	40,6	26,6
Mano vadovas noriai dalinasi savo žiniomis bei patirtimi, pamoko, ką ir kaip reikia atlikti	3,2	5,2	17,5	46,8	27,3
Mano vadovas moka įkvėpti padalinį siekti geresnių rezultatų	3,8	6,5	22,7	46,8	22,1
Vadovas kartu su pavaldiniu analizuoja jo darbą ir ieško, kaip jį pagerinti	3,2	10,4	27,3	42,9	16,2

Aštuntąjį faktorių, *savitarpio pagalbą*, sudaro 4 teiginiai (žr. 25 lentelę), kurie susiję su bendradarbiavimu, informacijos dalijimusi ir komandos dvasia padalinio lygmenyje. Dauguma darbuotojų (55,2 proc.) pritaria teiginiui, kad kolegos noriai padeda vieni kitiems. Nemaža dalis respondentų (43,5 proc.) abejoja dėl padalinių tarpusavio pagalbos. 35,1 proc. respondentų sutinka, kad kiti padaliniai padeda.

Trečdalis darbuotojų (39 proc.) sutinka, kad kolegos noriai vieni su kitais dalinasi dalykine informacija, tačiau trečdalis nei sutinka, nei nesutinka (35,7 proc.). 35,1 proc. darbuotojų abejoja ar jaučiasi vienos komandos nariais ir 27,9 proc. darbuotojų nesutinka su šiuo teiginiu. Rezultatai atskleidžia, kad nors yra tam tikra teigiama nuomonė apie bendradarbiavimą ir pagalbą tarp kolegų, pastebimas neapibrėžtumas ir trūkumas komandinės dvasios požiūriu. Organizacijoje galėtų būti skatinama geresnė tarpusavio komunikacija ir bendradarbiavimas tarp skirtingų padalinių, taip pat stiprinama bendra komandos dvasia.

25 lentelė. Savitarpio pagalba teiginių vertinimas (proc.)

Faktoriaus kintamieji (klausimyno teiginiai)	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Mano kolegos noriai vieni su kitais dalinasi dalykine informacija	3,2	7,8	35,7	39,0	14,3
Kiti padaliniai padeda mano padaliniui, kai reikalinga kokia nors informacija	7,1	6,5	43,5	35,1	7,8
Esant reikalui, mano kolegos noriai padeda vieni kitiems	2,6	6,5	19,5	55,2	16,2
Organizacijoje dirbantys asmenys jaučia, kad yra vienos komandos nariai	9,7	27,9	35,1	22,7	4,5

Vadovavimą padalinio darbui faktorių (žr. 26 lentelę), sudaro 5 teiginiai, kurie atspindi vadovo vaidmenį užduočių nustatymo, atskaitomybės ir darbo organizavimo kontekste. Dauguma darbuotojų (55,2 proc.) sutinka, kad vadovas geba tiksliai nustatyti užduočių terminus ir aiškiai formuluoja tikslus ir užduotis (50 proc.). Darbuotojai (55,2 proc.) reguliariai atsiskaito už atliktas užduotis ir žino savo ir kolegų atsakomybes (51,3 proc.). Beveik pusė respondentų (46,1 proc.) sutinka su teiginiu, kad jų padalinio darbas yra gerai organizuotas. Tyrimo rezultatai rodo, kad organizacijoje vadovavimas ir darbo organizavimas yra vertinami teigiamai, su aiškiai nustatytomis užduotimis, atskaitomybėmis ir darbo pasiskirstymu.

26 lentelė. Vadovavimas padalinio darbui teiginių vertinimas (proc.)

Faktoriaus kintamieji (klausimyno teiginiai)	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Vadovas mums tiksliai nurodo užduočių atlikimo terminus	1,9	5,2	14,3	55,2	23,4
Aš reguliariai atsiskaitau už atliktas užduotis vadovui	0,6	2,6	22,1	55,2	19,5
Mano vadovas aiškiai formuluoja tikslus ir užduotis	1,9	4,5	15,6	50,0	27,9
Mano padalinyje visi darbuotojai žino, kas ką turi padaryti ir už ką yra atsakingas	1,9	6,5	19,5	51,3	20,8
Mano padalinio darbas yra gerai organizuotas ir produktyvus	1,3	7,1	27,9	46,1	17,5

Dešimtąjį faktorių, *vidinę motyvaciją ir įsipareigojimą*, sudaro 7 teiginiai (žr. 27 lentelę), kurie atskleidžia darbuotojų profesinio tobulėjimo galimybes, karjeros perspektyvas, darbo įdomumą, įsipareigojimą organizacijai ir darbuotojų lojalumą. Dauguma darbuotojų (61 proc.) nuolat ieško naujų idėjų, stengiasi, kad įmonės rezultatai būtų geresni. Panašus procentas darbuotojų (55,8 proc.) sutinka, kad darbe gali pritaikyti savo gebėjimus ir žinias.

48,7 proc. respondentų atsakė, kad jiems darbas yra įdomus ir gali tobulinti savo žinias dabartinėse pareigose. Ne maža dalis darbuotojų (44,8 proc.) abejoja ar darbe turi karjeros galimybes. Darbuotojai (38,3 proc.) didžiuojasi dirbdami šioje organizacijoje, tačiau pastebimas ir abejojimas (35,1 proc.). Darbuotojai abejoja ar jie neatsisakytų darbo už didesnę atlyginimą kitoje organizacijoje. Galima teigti, kad darbuotojams darbas įdomus, turi galimybes tobulėti ir taikyti savo žinias, tačiau yra tam tikras neapibrėžtumas dėl karjeros galimybių, didžiavimosi organizacija ir lojalumu. Tai rodo, kad organizacijoje reikėtų stiprinti darbuotojų lojalumą, karjeros perspektyvas ir darbuotojų santykį su organizacija.

27 lentelė. Vidinė motyvacija ir įsipareigojimas teiginių vertinimas (proc.)

Faktoriaus kintamieji (klausimyno teiginiai)	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Dabartinės pareigos yra tas darbas, kur aš galiu nuolatos tobulinti savo profesines žinias	3,2	2,6	24,7	48,7	20,8
Darbe galiu pritaikyti savo sugebėjimus ir žinias	1,3	5,2	12,3	55,8	25,3
Dabartinis darbas man yra įdomus	1,3	3,9	12,3	48,7	33,8
Šiame darbe turiu galimybę daryti karjerą, siekti aukštesnių ar atsakingesnių pareigų	5,8	13,6	44,8	26,0	9,7

Nuolat ieškau naujų idėjų, dedu papildomas pastangas, kad įmonės rezultatai būtų geresni	1,9	2,6	11,0	61,0	23,4
Aš didžiuojuosi, jog dirbu šioje organizacijoje	3,9	4,5	35,1	38,3	18,2
Neatsisakyčiau šio darbo už 20% didesnį atlyginimą kitoje organizacijoje	11,0	14,3	39,0	21,4	14,3

Vienuoliktąjį faktorių, *išorinę moryvaciją ir organizacinį teisingumą*, sudaro 5 teiginiai (žr. 28 lentelę), kurie atskleidžia darbuotojų suvokimą apie premijų skirstymą, atlyginimo adekvatumą, mokymosi galimybes ir pripažinimą. Dauguma darbuotojų (46,1 proc.) nei sutinka, nei nesutinka dėl premijų skirstymo teisingumo. Trečdalis darbuotojų (31,8 proc.) abejoja ar turi galimybių daugiau uždirbti ir abejoja apie galimybes uždirbti daugiau (38,3 proc.). 40,3 proc. darbuotojų teigia, kad pakanka organizuojamų mokymų. Didelė dalis darbuotojų (40,9 proc.) abejoja ar dažnai sulaukia pripažinimo už atliktą darbą. Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad darbuotojai teigiamai vertina mokymų galimybes, tačiau finansiniai ir motyvaciniai aspektams reikalingas tobulinimas.

28 lentelė. Išorinė motyvacija ir organizacinis teisingumas teiginių vertinimas (proc.)

Faktoriaus kintamieji (klausimyno teiginiai)	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Manau, kad premijos skirstomos teisingai	23,3	15,6	46,1	9,1	5,8
Šiame darbe turiu galimybių daugiau uždirbti	11,7	27,9	31,8	18,8	9,7
Gaunamas atlyginimas atitinka mano darbą	7,1	21,4	38,3	29,2	3,9
Man pakanka organizacijos organizuojamų mokymų, kad galėčiau geriau atlikti pavestus darbus	3,9	16,9	26,6	40,3	12,3
Darbe dažnai sulaukiu pripažinimo už savo atliktą darbą	6,5	13,0	40,9	29,9	9,7

Paskutinį faktorių, *darbo krūvį*, sudaro 4 teiginiai, kurių turinys atskleidžia darbuotojų darbo krūvį, laisvę atlikti užduotis, vadovo atsižvelgimą į darbo krūvį ir skirtų atsakomybių pagrįstumą. Dauguma darbuotojų (62,3 proc.) sutinka, kad jų darbo krūvis ir atsakomybės (63 proc.) yra pagrįstos. Pusė darbuotojų (50 proc.) pritaria, kad turi laisvę atlikdamas užduotis. Panaši dalis darbuotojų (46,8 proc.) sutinka, kad vadovas skiria užduotis, atsižvelgdamas į darbo krūvį.

29 lentelė. Darbo krūvis teiginių vertinimas (proc.)

Faktoriaus kintamieji (klausimyno teiginiai)	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Mano darbo krūvis yra pagrįstas	3,9	7,8	14,3	62,3	11,7
Darbe man pakanka laisvės užduotims atlikti	3,8	7,1	16,9	50,0	22,1
Mano vadovas skiria užduotis, atsižvelgdamas į darbuotojo darbo krūvį	1,3	7,1	22,7	46,8	22,1
Man skirtos atsakomybės yra pagrįstos	1,3	3,9	12,3	63,0	19,5

Tyrimo rezultatai (žr. 29 lentelę) rodo, kad darbuotojai teigiamai vertina darbo krūvį, laisvę atlikti užduotis, vadovo atsižvelgimą į darbuotojų darbo krūvį ir skirtų atsakomybių pagrįstumą. Organizacijoje darbas organizuojamas ir atsakomybės skirstomos efektyviai.

Apibendrinant organizacijos mikroklimato rezultatus, galima teigti, kad organizacijos darbuotojai susiduria su informacijos trūkumu apie organizacijos tikslus, tačiau nepaisant to, dauguma jų

teigiamai vertina savo darbo vietą ir rekomenduotų ją kitiems. Organizacija turi gerą įvaizdį visuomenėje, tačiau yra abejonių dėl aukšto lygio specialistų noro čia dirbti. Darbuotojai aiškiai žino, kas už ką organizacijoje yra atsakingas. Darbuotojai teigiamai nusiteikę pokyčiams, bei pasirengę prisitaikyti. Efektyvus darbų paskirstymas, greitas nesutarimų sprendimas ir aukšti padalinio veiklos rezultatai, rodo gerą komandinį darbą ir tvarkingą užduočių vykdymą.

4.2.3. Organizacijos mikroklimato ir darbuotojų įsitraukimo į pokyčių valdymą sąsajos

Siekiant atkleisti sąsajas tarp organizacijos mikroklimato ir darbuotojų įsitraukimo į pokyčių valdymą atlikta koreliacinė analizė tarp abiejų reiškinių išskirtų faktorių (subskalių), apskaičiuojant kiekvieno iš jų vidurkį.

Tyrimo rezultatai parodė statistiškai reikšmingus ryšius tarp atskirų darbuotojų įsitraukimo į pokyčių valdymą faktorių (žr. 4 priedą).

Įvertinus tyrimo rezultatus galima teigti, kad egzistuoja stiprus ryšys tarp *pozityvaus įsitraukimo ir teigiamo pokyčių poveikio organizacijai bei informacijos aiškumo ir veiklų nuoseklumo pokyčių planavimo etape* ($r_s = 0,78$) subskalių. Tai rodo, kad kuo aiškesnė informacija ir veiklų nuoseklumas pokyčių planavimo etape tuo didesnė darbuotojų motyvacija dirbti organizacijoje ilgalaikėje perspektyvoje, didėja darbuotojų pasitenkinimas, įsitikinimas, kad pokyčiai teigiamai veikia organizacijos veiklą ir rezultatus. *Vadovo vaidmenys ir darbuotojų motyvacija pokyčių planavimo etape* turi stiprų ryšį su *bendradarbiavimu ir abipusiu palaikymu pokyčių įtvirtinimo metu* ($r_s = 0,73$) subskalių. Kuo stipresnis vadovo vaidmuo ir didesnė darbuotojų motyvacija pokyčių planavimo etape, tuo didėja bendradarbiavimas ir abipusis palaikymas pokyčių įtvirtinimo metu.

Stebimas vidutinio stiprumo ryšys tarp *pasirengimo ir aktyvaus dalyvavimo pokyčių procese su pokyčių naudos suvokimo ir bendradarbiavimo pereinant į naują būseną* ($r_s = 0,66$); *bendradarbiavimu ir abipusiu palaikymu pokyčių įtvirtinimo metu* ($r_s = 0,65$); *iššūkiams prisitaikymo raiška pereinant į naują būseną* ($r_s = 0,65$); *Bendradarbiavimas ir problemų sprendimas pokyčių įtvirtinimo metu* ($r_s = 0,63$); subskalių. Didėjant darbuotojų pasirengimui ir aktyviam dalyvavimui pokyčių procese, didėja pokyčių naudos suvokimas ir bendradarbiavimas pereinant į naują būseną, didėja bendradarbiavimas ir abipusis palaikymas pokyčių įtvirtinimo metu, taip pat didėja iššūkiams ir prisitaikymo raiška pereinant į naują būseną.

Tyrimo rezultatai parodė statistiškai reikšmingus ryšius tarp atskirų organizacijos mikroklimato faktorių (žr. 5 priedą). Įvertinus tyrimo rezultatus galima teigti, kad egzistuoja keturi stiprūs ryšiai. Pirmas stiprus ryšys tarp *organizacijos įvaizdžio ir organizacijos ideologijos patrauklumo* ($r_s = 0,86$) subskalių. Tai rodo, kad didėjant organizacijos įvaizdžiui, didėja organizacijos ideologijos patrauklumas. Kiti stiprūs ryšiai tarp *vadovavimo padalinio darbui ir lyderystės* ($r_s = 0,80$); *padalinio veiklos organizavimo ir efektyvumo* ($r_s = 0,77$). Stiprėjant vadovavimui padalinio darbui, stiprėja ir lyderystė ir padalinio veiklos organizavimas bei efektyvumas. Ketvirtas stiprus ryšys tarp *lyderystės ir padalinio veiklos organizavimo ir efektyvumo*. Stiprėjant lyderystei padalinyje, stiprėja padalinio veiklos organizavimas ir efektyvumas.

Tyrimo rezultatai rodo vidutinį ryšį tarp *organizacijos tikslų aiškumo ir dalinimosi informacija ir organizacijos ideologijos patrauklumo* ($r_s = 0,63$); *organizacijos struktūros aiškumo* ($r_s = 0,63$); *organizacijos įvaizdžio* ($r_s = 0,61$); *organizacijos lankstumo* ($r_s = 0,61$). Didėjant organizacijos tikslų

aiškumui ir didėjant dalinimuisi informacija, didėja organizacijos ideologijos patrauklumas, struktūros aiškumas, didėja organizacijos įvaizdis ir jos lankstumas.

Siekiant identifikuoti Panevėžio miesto „X“ įstaigos mikroklimato ir darbuotojų įsitraukimo į pokyčių valdymą sąsajas pagal Spearman koreliacijos koeficientą (r_s) gauti rezultatai pateikti 6 priede. Atlikus tyrimą nustatyta, kad egzistuoja stiprus ryšys tarp *organizacijos tikslų aiškumo ir dalinimosi informacija* bei *informacijos aiškumo ir veiklų nuoseklumo pokyčių planavimo etape* ($r_s = 0,75$). Tai rodo, kad kuo aiškesni organizacijos tikslai ir didesnė informacijos dalinimasis tuo didėja veiklų nuoseklumas pokyčių planavimo metu. Tyrimo rezultatai rodo vidutinį ryšį tarp *vadovavimo padalinio darbui* bei *bendradarbiavimo ir abipusio palaikymo pokyčių įtvirtinimo metu* ($r_s = 0,65$). Stiprėjant vadovavimui padalinio darbui, stiprėja darbuotojų bendradarbiavimas ir abipusis palaikymas pokyčių įtvirtinimo metu.

Nustatytas faktorių *lyderystės* bei *bendradarbiavimo ir abipusio palaikymo pokyčių įtvirtinimo metu* ($r_s = 0,63$) vidutinis ryšys. Kuo stipresnė lyderystė tuo labiau darbuotojai konsultuojasi su vadovais siekdami išspręsti problemas susijusias su pokyčio įtvirtinimu, didėja darbuotojų bendradarbiavimas su vadovais, siekiant sėkmingai įgyvendinti pokyčius, didėja vadovų palaikymas susidūrus su sunkumais pokyčių metu. Rezultatai atskleidė vidutinį ryšį tarp *organizacijos ideologijos patrauklumo* ir *informacijos aiškumo ir veiklų nuoseklumo pokyčių planavimo etape* ($r_s = 0,62$). Tai rodo, kad kuo organizacija patrauklesnė, tuo didesnis informacijos aiškumas ir veiklų nuoseklumas pokyčių planavimo etape. Tyrimo rezultatai rodo, kad egzistuoja vidutinis ryšys tarp *išorinės motyvacijos ir organizacinio teisingumo* bei *informacijos aiškumo ir veiklų nuoseklumo pokyčių planavimo etape* ($r_s = 0,62$). Didėjant išorinei motyvacijai ir organizaciniam teisingumui, didėja informacijos aiškumas ir veiklų nuoseklumas pokyčių planavimo etape. Galima teigti, kad kuo geriau darbuotojai vertina organizacijos mikroklimatą, tuo labiau įsitraukia į pokyčių valdymą.

Išvados

1. Atlikta mokslinių šaltinių analizė leidžia teigti, kad organizacijos mikroklimatas yra daugiadimensinis reiškiny, kuris gali būti suprantamas kaip organizacijos nariai vertina organizacinę aplinką, jų tarpusavio ryšius ir kaip tai veikia jų elgseną darbo vietoje. Pokyčių valdymas tai procesas, kuris apima visus veiksmus, kurie būtini norint pereiti nuo esamos būsenos į norimą būseną arba prisitaikyti prie pokyčių, kurie vyksta išorėje. Organizacijos mikroklimatas ir pokyčių valdymas yra susiję darbuotojų įsitraukimu ir pasiryžimu skirti save organizacijai. Darbuotojų įsitraukimas į pokyčių valdymą svarbus veiksnys siekiant sėkmingai įgyvendinti pokyčius organizacijoje.
2. Organizacijos mikroklimatas apima šias pagrindines dimensijas: organizacijos įvaizdis, organizacijos struktūros aiškumas, organizacijos tikslų aiškumas ir dalinimasis informacija, organizacijos lankstumas, organizacijos ideologijos patrauklumas, padalinio veiklos organizavimas ir efektyvumas, vadovavimas padalinio darbui, atsakomybės delegavimas, lyderystė, savitarpio pagalba, vidinė motyvacija ir įsipareigojimas organizacijai, išorinė motyvacija ir organizacinis teisingumas, darbo krūvio pagrįstumas. Pagrindiniai darbuotojų įsitraukimo į pokyčių valdymą būdai pozityvaus organizacijos mikroklimato kontekste apima kognityvinius ir emocinius aspektus. Kognityvinis darbuotojų įsitraukimas į pokyčių valdymą apima darbuotojo suvokimą, supratimą, dalyvavimą bei jo veiksmus pokyčių procese. Emocinis įsitraukimas apima darbuotojo jausmus ir emocijas bei jų raišką, susijusią su vykstančiais pokyčiais organizacijoje.
3. Organizacijos mikroklimato tyrimo rezultatai rodo, kad bendras organizacijos įvaizdis ir darbo aplinka vertinami teigiamai, nors yra trūkumų susijusių su informacijos teikimu apie organizacijos tikslus. Darbuotojai žino savo atsakomybes ir galimus pagalbos šaltinius, susidūrus su problemomis pokyčių procese. Teigiamai vertinamas organizacijos gebėjimas keistis ir atsinaujinti, darbas komandose ir užduočių koordinavimas skirtinguose padaliniuose. Darbuotojai yra pasirengę ir atviri pokyčiams, nors kai kada ir trūksta išsamesnės informacijos apie vykdomus pokyčius, tačiau aktyviai ieško sprendimų ir pasiryžę mokytis naujų įgūdžių. Dauguma darbuotojų bendradarbiauja su vadovais ir kolegomis, kad sėkmingai įgyvendintų pokyčius ir juos vertina, kaip galimybę tobulėti. Nors pokyčiai kelia tam tikrą neapibrėžtumą, darbuotojai yra atviri naujoms idėjoms ir metodams, suprasdami pokyčių svarbą ilgalaikėje perspektyvoje.
4. Organizacijos mikroklimato ir darbuotojų įsitraukimo į pokyčių valdymą sąsajų tyrimas atskleidė, jog egzistuoja stiprus ryšys tarp organizacijos tikslų aiškumo ir dalijimosi informacija bei informacijos aiškumo ir veiklų nuoseklumo pokyčių planavimo etape. Aiškiai suformuluoti organizacijos tikslai ir efektyvus informacijos dalijimasis organizacijoje lemia darbuotojų nuoseklesnę veiklų atlikimą pokyčių planavimo procese. Vidutinio stiprumo ryšys egzistuoja tarp vadovavimo padalinio darbui bei bendradarbiavimo ir abipusio palaikymo pokyčių įtvirtinimo metu. Kuo stipresnė lyderystė tuo labiau didėja bendradarbiavimas ir abipusis palaikymas pokyčių įtvirtinimo metu. Kuo patrauklesnė darbuotojams organizacija, tuo didesnis informacijos aiškumas ir veiklų nuoseklumas pokyčių planavimo etape. Dar vienas iš vidutinių ryšių nustatytas tarp išorinės motyvacijos ir organizacinio teisingumo bei informacijos aiškumo ir veiklų nuoseklumo pokyčių planavimo etape. Stiprėjant išorinei motyvacijai ir organizaciniam teisingumui, didėja informacijos aiškumas ir veiklų nuoseklumas pokyčių planavimo etape.

Rekomendacijos

1. Atlikus tyrimą išryškėjo, kad darbuotojai neturi pakankamai informacijos kokie tikslai keliama organizacijai, trūksta informacijos ar kyla neaiškumų, susijusių su pokyčių priežastimis, vizija, jų įgyvendinimu ir poveikiu darbuotojų veiklai. Atsižvelgiant į tai rekomenduotina įdiegti vidinę komunikacijos platformą, pavyzdžiui, intranetą, kur darbuotojai galėtų lengvai rasti aktualią informaciją.
2. Tyrimo rezultatai atskleidė, tarpusavio komunikacija ir bendradarbiavimo tarp skirtingų padalinių trūkumą. Rekomenduotina kartą per mėnesį organizuoti padalinių susitikimus, kuriose aptariamos bendros temos, sprendžiamos problemos ir dalijamasi gerąja patirtimi. Kartą per mėnesį organizuoti komandinius renginius, neformalias susitikimo vietas, kurios padėtų stiprinti ryšius tarp skirtingų padalinių darbuotojų.
3. Darbuotojams darbas įdomus, turi galimybes tobulėti ir taikyti savo žinias, tačiau yra tam tikras neapibrėžtumas dėl karjeros galimybių, didžiavimosi organizacija ir lojalumu. Rekomenduotina organizacijoje sukurti ir aiškiai komunikuoti karjeros plėtros planus, kurie apimtų galimybes kilti karjeros laiptais, mokymų ir tobulėjimo programas. Kartą per metus organizuoti pokalbius tarp vadovų ir darbuotojų, kuriose būtų aptariami karjeros lūkesčiai, organizacijos vertybės ir darbuotojų poreikiai. Tai padėtų darbuotojams matyti savo vystymosi kelią organizacijoje. Rekomenduotina įdiegti lojalumo programas, pvz., apdovanojimus už ilgalaikį darbą, pripažinimą už ypatingus pasiekimus, siekiant sustiprinti darbuotojų lojalumą ir įsipareigojimą organizacijai.

Literatūros sąrašas

1. Abdullahi, Y. W. & Kherun, N. A. (2014), Change Management for the implementation of ICT applications in Nigerian Construction Industry. *Journal of Physical Science and Innovation*, 6(1), 62 – 69.
2. Afolabi, O. (2005), Influence of organisational climate and locus of control on job satisfaction and turnover interventions. *Life Psychologia an infernafional journal*, 13 (2): 102-113.
3. Ahsan, R. S. M. (2014). Corporate Culture and Organizational Change - a Study on a Large Pharmaceutical Company in Bangladesh. *Asian Business Review*, 2(4), 29–37.
4. Al-Alawi, A. I., Abdulmohsen, M., Al-Malki, F. M., & Mehrotra, A. (2019). Investigating the barriers to change management in public sector educational institutions. *International Journal of Educational Management*, 33(1), 112-148.
5. Albrecht, S. L., Connaughton, S., Foster, K., Furlong, S., & Yeow, C. J. L. (2020). Change engagement, change resources, and change demands: A model for positive employee orientations to organizational change. *Frontiers in Psychology*, 11, 531944.
6. Al-Haddad, S., & Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: a model for successful change. *Journal of organizational change management*, 28(2), 234-262.
7. AlManei, M., Salonitis, K., & Tsinopoulos, C. (2018). A conceptual lean implementation framework based on change management theory. *Procedia cirp*, 72, 1160-1165.
8. Anamallah, R. N., & Hashim, N. (2018). A review on the effectiveness of change management in organization. *Journal of Information and Knowledge Management (JIKM)*, 8(2), 1-12
9. Anderson N., & West, M. Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 1998, Vol. 19, No. 3, 235-258.
10. Baykal, E. (2019). Human factor in change management: an example from turkish banking sector. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(16), 187-198.
11. Bandura, R. P., & Lyons, P. R. (2017). Using a skill-building tool to enhance employee engagement. *Human Resource Management International Digest*, , 25(6), 1-5.
12. Baumgartner, H., Pieters, R., Bagozzi, R. P. (2008). Future-oriented emotions: Conceptualization and behavioral effects. *European Journal of Social Psychology*, 38(4), 685-696.
13. Beattie, R. S., Waterhouse, J. (2015). *Human Resource Management in Public Service Organizations*. London: Routledge.
14. Beniušienė, I., Vveinhardt, J., Merkys, G., & Dromantas, M. (2005). Komandinio darbo ir organizacijos klimato sąryšio ypatumai. *Socialiniai tyrimai*, 1(5), 38-45.
15. Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals. *BMC health services research*, 18, 1-9.

16. Bersėnaitė, J., Šaparnis, G., & Šaparnienė, D. (2006). Pokyčių valdymas besimokančioje organizacijoje: darbuotojų nuomonių raiška. *Socialiniai tyrimai*, 1(7), 19-28.
17. Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: A re-appraisal. *Journal of Management studies*, 41: 977–1002.
18. Cameron, E., Green, M. (2015). Making sense of change management: a complete guide to the models, tools and techniques of organizational change.
19. Castel P., Friedberg E. (2010). Institutional change as an interactive process: The case of the modernization of French cancer centers. *Organization Science*, 21 (2), 311-330.
20. Castro, M. L. & Martins, N. (2010). The relationship between organizational climate and employee satisfaction in a South African information and technology organization. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(1), 1-9.
21. Cilliers, F & Kossuth, S. 2002. The relationship between organisational climate and salutogenic functioning. *SA Journal of Industrial Psychology*, 28 (1), 8-13.
22. Coda, R., da Silva, D., & Custodio, I. (2015). Multidimensional configurations of the organizational climate construct. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(14), 1827-1847.
23. Chandani, A., Mehta, M., Mall, A., & Khokhar, V. (2016). Employee engagement: A review paper on factors affecting employee engagement. *Indian Journal of Science and Technology*, 9(15), 1-7.
24. Chaudhary, R., Rangnekar, S., & Barua, M. K. (2014). Organizational climate, climate strength and work engagement. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 133, 291-303.
25. Chomentauskas, G., Dereškevičiūtė, E., & Bakšytė, A. (2015). Klausimyno, skirto organizacijų klimatui tirti (OCQ1), sukūrimas ir validizacija. *Taikomoji psichologija*, 1, 33-52.
26. Clarke, C., Hope-Hailey, V., & Kelliher, C. (2007). Being real or really being someone else?: Change, managers and emotion work. *European Management Journal*, 25(2), 92-103.
27. Cullen, K. L., Edwards, B. D., Casper, W. C., & Gue, K. R. (2014). Employees' adaptability and perceptions of change-related uncertainty: Implications for perceived organizational support, job satisfaction, and performance. *Journal of business and psychology*, 29, 269-280.
28. Cummings, S., Bridgman, T., & Brown, K. G. (2016). Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. *Human relations*, 69(1), 33-60.
29. Čėkanavičius, V., Murauskas, G. (2014). Taikomoji regresinė analizė socialiniuose tyrimuose. Vilniaus universiteto leidykla.
30. Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of management review*, 21(3), 619-654.

31. Dobrovič, J. ir Timkova, V. (2017). Examination of Factors Affecting the Implementation of Organizational Changes. *Journal of Competitiveness*, 9(4), 5-17.
32. Duncan, K. D. (1972). Strategies for analysis of the task. *Strategies for programmed instruction*, 19-81.
33. Elving, W. J. (2005). The role of communication in organisational change. *Corporate communications: an international journal*, 10(2), 129-138.
34. Fabio, A., & Duradoni, M. (2020). Humor styles as new resources in a primary preventive perspective: reducing resistance to change for negotiation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(7), 2485.
35. Galli, B. J. (2018). Change management models: A comparative analysis and concerns. *IEEE Engineering Management Review*, 46(3), 124-132.
36. Garg, R. K. & Singh, T. P. (2006). Management of change: A Comprehensive Review. *Global Journal of Flexible Systems Management*. 7 (1/2). 45-60.
37. Gladies J.J., Kennedy V. (2011). Impact of organisational climate on job stress for women employees in information technology sector in India // *Asia Pacific Journal of Research in Business Management*. vol. 2, no. 6, 66-76.
38. Govender, KK. 1998. The relationship between the type of organisational socialization role and the organisational climate: a path analytical study. *Journal of Industrial Psychology*, 24 (3): 1-6.
39. Grover, V. (1999). From business reengineering to business process change management: a longitudinal study of trends and practices. *IEEE Transactions on Engineering Management* , 46, 36- 46
40. Grybienė, A. ir Šimbelis, D (2005). Pokyčiai organizacijoje: pasipriešinimo pokyčiams valdymas. *KTU Panevėžio institutas*. 68- 71.
41. Hagebakken, G., Olsen, T. H., & Solstad, E. (2020). Success or failure? Making sense of outcomes in a public sector change project. *Journal of Management & Organization*, 1-17 [žiūrėta 2023 – 04 – 03]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1017/jmo.2020.19>.
42. Haraiza, Y. E., & Haraizah, A. (2021). The Impact of Organizational Climate on Organizational Reputation-The Mediating Role of Organizational Health: An Empirical Study from Jordan. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(10), 29-35.
43. Hechanova, M. R. M., Caringal-Go, J. F., & Magsaysay, J. F. (2018). Implicit change leadership, change management, and affective commitment to change: Comparing academic institutions vs business enterprises. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(7), 914-925.
44. Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: extension of a three-component model. *Journal of applied psychology*, 87(3), 474.
45. Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1987). Theory research and practice. *Educational administration*.

46. Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J. ir Hussain, S. H. (2018). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3, 123–127.
47. Hussainy, S. S. (2022). Organizational climate: from literature review to agenda ahead. *Int J Eng Technol Manage Res*, 9(1), 44-62.
48. Iljins, J., Skvarciany, V., & Gaile-Sarkane, E. (2015). Impact of organizational culture on organizational climate during the process of change. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 213, 944-950.
49. Isaksen, S. G., Lauer, K. J., Ekvall, G., & Britz, A. (2001). Perceptions of the best and worst climates for creativity: Preliminary validation evidence for the situational outlook questionnaire. *Creativity research journal*, 13(2), 171-184.
50. Išoraitė, M. (2012). Teoriniai strateginių pokyčių aspektai. *Business Systems & Economics*, 2(2), 130-145.
51. Jonuškienė, D. (2018). *Darbuotojų kartų ir pasipriešinimo pokyčiams priežasčių bei įveikimo formų sąsajos* (Doctoral dissertation, Kauno technologijos universitetas).
52. Judson, A. S. (1991). *Changing Behavior in Organizations: Minimizing Resistance to Change*. Oxford: Blackwell Pub.
53. Kalinauskaitė, R. (2007). Organizacinis klimatas ir tarpgeneraciniai santykiai: diagnostinis aspektas. *Daktaro disertacijos santrauka. Kaunas: Kauno technologijos universitetas*.
54. Kardelis, K. (2016). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas
55. Kaziliūnas, A. (2004). Visuomenei teikiamų paslaugų kokybės ir organizacinės kultūros sąveika. *Public policy and administration*, 1(9), 73-80.
56. Kiefer, T. (2005). Feeling bad: Antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(8), 875-897.
57. Kirilo, C. Z., Abe, J. M., de Lima, L. A., Lozano, L. C. M., Nogueira, M., de Oliveira, C. C., & Nakamatsu, K. (2018). Organizational climate assessment using the paraconsistent decision method. *Procedia computer science*, 131, 608-618.
58. Komenić, P., Bazdan, V., & Agušaj, B. (2016). The organizational climate and employee turnover Intention in Dubrovnik hotels. *RIThink*, 5, 7-14.
59. Korir, J., Mukolive, E., Loice, J. & Kimeli, K. (2012). Change Management Effects on Hotel Performance. *Journal of Social Science Tomorrow* 1(8), 127 -142.
60. Koys, D., DeCotiis, T. (1991). Inductive Measures of Psychological Climate. *Human Relations*, 3 (44), 265-285.
61. Kuenzi, M., & Schminke, M. (2009). Assembling fragments into a lens: A review, critique, and proposed research agenda for the organizational work climate literature. *Journal of management*, 35(3), 634-717.

62. Kuipers, B. S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J. ir Van der Voet, J. (2014). The Management of Change in Public Organizations: *A Literature Review*. *Public Administration*, 92 (1), 1-20.
63. Litwin, H. G., & Stringer, A. R., Jr. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Boston. *Division of Research, Graduate School of Business Administration*, Harvard University.
64. Liukinevičienė, L., Jokubauskienė, D. (2016). Darbuotojų įtraukimas į organizacijos pokyčių valdymą kaip veiksnys, gerinantis aukštosios mokyklos dalyvaujamąjį valdymą. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, (1), 49-66.
65. Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success?. *Psychological bulletin*, 131(6), 803.
66. Lodienė, D. (2005). Pokyčių samprata ir jų valdymo suvokimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, (33), 99-109.
67. Luecke, R. (2003). *Managing change and transition* (Vol. 3). Harvard Business Press.
68. Luthans, F., & Peterson, S. J. (2002). Employee engagement and manager self-efficacy. *Journal of management development*, 21(5), 376-387.
69. Mahal P.K (2009). Organizational culture and organizational climate as a determinant of motivation // *The IUP Journal of Management Research*. Vol. 8, no. 10, p. 38-51.
70. Malek, R. & Rashad, Y. (2011). Overview of Change Management and Its Implementation. *International Journal of Operational Management, Marketing and Services*, 1 (1), 99-102.
71. McMurray, A., & Scott, D. (2013). Determinants of organisational climate for academia. *Higher Education Research & Development*, 32(6), 960-974.
72. Memon, F. A. (2021). Improving Employee's Engagement in Change: Reassessing Kurt Lewin's Model. *City University Research Journal*, 11(1).
73. Merkys G. Testavimas - socialinių mokslų principas. Metodologinio diskurso projekcija // *Socialiniai mokslai*, 1999, Nr. 2 (19).
74. Merkys, G., Beniušienė, I, Vveinhardt, J., Dromantas, M., Kalinauskaitė, R. (2005). Organizacinio klimato testas Lietuvos darbo organizacijoms: validacija ir sąsajos su komandinio darbo testu. *Socialiniai mokslai*, nr. 3, p. 39-51.
75. Moran, J. W., & Brightman, B. K. (2001). Leading organizational change. *The Career Development International*, 6(2), 111-118.
76. Mitchell, T.R., Holtom, B.C., Lee, T.W., Sablinski, C.J. & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102-1121.
77. Oreg, S., Bartunek, J. M., Lee, G., & Do, B. (2018). An affect-based model of recipients' responses to organizational change events. *Academy of Management Review*, 43(1), 65-86.

78. Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European journal of work and organizational psychology*, 15(1), 73-101.
79. Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of applied behavioral science*, 47(4), 461-524.
80. Pakalniškienė, V. (2012). Tyrimo ir įvertinimo priemonių patikimumo ir validumo nustatymas. *Metodinė priemonė. Vilnius: VU leidykla*, 36.
81. Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., Lacost, H. A., & Roberts, J. E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(4), 389-416.
82. Patterson M.G., West M.A., Shackleton V.J., Dawson J.F., Lawthom R., Maitlis S., Robinson D.L., Wallace A.M. Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation // *Journal of Organizational Behavior*. 2005, vol. 26, p. 379–408.
83. Pattnaik, A. (2016). An Overview of the Effect of Change Management on Employee Engagement. *Research Journal of Management Sciences* 5(5), 8-10.
84. Permarupan, P. Y., Saufi, R. A., Kasim, R. S. R., & Balakrishnan, B. K. (2013). The impact of organizational climate on employee's work passion and organizational commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 107, 88-95.
85. Petrauskaitė, K., Korsakienė, R. (2020). Sėkmingas organizacinių pokyčių valdymas. In 23-oji Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencija „Mokslas–Lietuvos ateitis. Ekonomika ir vadyba“, 2020 m. vasario 12-13 d. Vilnius, 1-12).
86. Piderit, S. (2000). Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes toward an Organizational Change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783-794.
87. Pihlak, Ü., & Alas, R. (2012). Resistance to change in Indian, Chinese and Estonian organizations. *Journal of Indian Business Research*, 224-243.
88. Price A. D .F, Chahal K. (2006). A strategic framework for change management. *Construction Management and Economics*, 24, 237-251.
89. Rafferty, A. E., & Minbashian, A. (2019). Cognitive beliefs and positive emotions about change: Relationships with employee change readiness and change-supportive behaviors. *Human Relations*, 72(10), 1623-1650.

90. Rao, M. S. (2017). Innovative tools and techniques to ensure effective employee engagement. *Industrial and Commercial Training*, 49(3), 127-131.
91. Raipa, A. (2013). Organizacijų pasirengimo pokyčių valdymui dekompozicija. *Viešoji politika ir administravimas*, 12(4), 523–539.
92. Rekašiūtė - Balsienė, R. (2005). Verslo organizacijų klimato įvertinimo galimybės. *Psichologija*, 31, 86-100.
93. Rekašiūtė-Balsienė, R. (2006). Tikslinga organizacijos klimato kaita ir jos įvertinimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, (37), 127-139.
94. Rivai, R., Gani, M. U., & Murfat, M. Z. (2019). Organizational culture and organizational climate as a determinant of motivation and teacher performance. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 6(2).
95. Rožman, M., & Štrukelj, T. (2021). Organisational climate components and their impact on work engagement of employees in medium-sized organisations. *Economic Research-Ekonomska*

- Istraživanja*, 34(1), 775-806. Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619.
96. Setyanto, E., Ikhwan, A., Amin, S., Muhammad Shabir, U., & Suharto, S. (2019). Challenges of the change management for managing people and organizational culture. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(2), 3822-3826.
 97. Shanker M., Sayeed O.B. (2012). Role of Transformational Leaders as Change Agents: Leveraging Effects on Organizational Climate // *The Indian Journal of Industrial Relations*. vol. 47, no. 3, 470- 484.
 98. Stavros, D., Nikolaos, B., George, A., & Apostolos, V. (2016). Organizational change management: delineating employee reaction to change in SMEs located in Magnesia. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 5(1), 309.
 99. Stouten, J., Rousseau, D. M., & De Cremer, D. (2018). Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals*, 12(2), 752-788.
 100. Suliman, A., & Al Harethi, B. (2013). Perceived work climate and employee performance in public security organizations in the UAE. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 7(3), 410-424.
 101. Swarnalatha, C., & Prasanna, T. S. (2013). Employee engagement and change management. *International Journal of Business and Management Invention*, 2(6), 01-06.
 102. Tang, C., & Gao, Y. (2012). Intra-department communication and employees' reaction to organizational change: The moderating effect of emotional intelligence. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 3(2), 100-117.
 103. Tidikis, R. (2003). Socialinių mokslų tyrimų metodologija.
 104. Tsaousis, I., & Vakola, M. (2018). Measuring change recipients' reactions: The development and psychometric evaluation of the CRRE scale. In *Organizational Change* .114-127.
 105. Ugoani, J. (2017). Emotional intelligence and successful change management in the Nigerian banking industry. *Independent Journal of Management & Production (IJM&P)*, 8(2).
 106. Vakola, M., Tsaousis, I., & Nikolaou, I. (2004). The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organisational change. *Journal of managerial psychology*, 19(2), 88-110.
 107. Vanagas, R. (2007). Pokyčių valdymo modeliai Lietuvos Respublikos savivaldybėse. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, (2), 315-323.
 108. Van der Voet, J., Kuipers, B. S. ir Groeneveld, S. (2016) Implementing Change in Public Organizations: The relationship between leadership and affective commitment to change in a public sector context. *Public Management Review*, 18(6), 842-865.
 109. Vveinhardt, J. (2010). Organizacijos klimato būklė padalinio ir organizacijos lygmenyse: tyrimo rezultatų lyginamoji analizė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, (54), 115-129.

110. Videikienė, S., ir Šimanskienė, L. (2017). *Pokyčių valdymo sėkmės veiksniai organizacijose*. Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka, (10), 339-356
111. Wallace, M., ir Pocklington, K. „Sudėtingų švietimo sistemos pokyčių valdymas“. 2001
112. Zakarevičius, P., Kvedaravičius, J., Augustauskas, T. (2004). Organizacijų vystymosi paradigma. *Monografija*. Kaunas: VDU leidykla.
113. Zhang, J., & Liu, Y. (2010). Organizational climate and its effects on organizational variables: An empirical study. *International Journal of Psychological Studies*, 2(2), 189.

Priedai

1 priedas. Organizacijos mikroklimato ir darbuotojų įsitraukimo į pokyčių valdymą sąsajų klausimynas

Gerb. respondente,

Esu Kauno technologijos universiteto Panevėžio technologijų ir verslo fakulteto vadybos baigiamojo kurso magistrantė Justina Butkevičiūtė. Prašyčiau Jūsų dalyvauti tyrime, kurio tikslas atskleisti organizacijos mikroklimato ir darbuotojų įsitraukimo į pokyčių valdymą sąsajas. Jūsų nuomonė yra labai svarbi, nes tik vadovaujantis jais, bus galima išsiaiškinti minėtus aspektus. Anketa yra anoniminė, asmens duomenų nurodyti nereikia, apibendrinti atsakymai bus įtraukti į baigiamojo magistro projektą. Anketoje nėra teisingų ar klaidingų atsakymų, todėl rinkitės labiausiai Jūsų nuomonę atspindintį atsakymo variantą. Mielai atsakysiu į bet kokius Jums kilusius klausimus. Prašau, parašykite el. paštu: justina.butkeviciute@ktu.edu

Iš anksto dėkoju už Jūsų skirtą laiką ir pagalbą atliekant tyrimą.

1. Įvertinkite pateiktus teiginius apie organizacijos mikroklimatą, kurioje dirbate.
Kiekvienam teiginiui žymėkite tik po vieną atsakymą, geriausiai atspindintį Jūsų nuomonę.

Nr.	Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Organizacijos lygmuo						
1.1	Galėčiau rekomenduoti mūsų organizaciją savo pažįstamam kaip patrauklią darbo vietą					
1.2	Tiksliai žinau, koks mūsų organizacijos skyrius už ką yra atsakingas					
1.3	Organizacijoje reguliariai aptariama, kaip sekasi siekti užsibrėžto tikslo					
1.4	Apie pokyčius, susijusius su mano skyriaus darbu yra pranešama laiku ir be iškraipymu					
1.5	Organizacija greitai diegia modernias veiklos kryptis ir būdus					
1.6	Aš žinau, į kurį skyrių ar vadovą turiu kreiptis, kai susiduriu su man nežinomais dalykais					
1.7	Aš didžiuojuosi, jog dirbu šioje organizacijoje					
1.8	Žinau, kokie tikslai šiemet keliami organizacijai, ir kaip planuojame juos pasiekti					
1.9	Mūsų organizacija turi gerą įvaizdį visuomenėje					
1.10	Organizacija keičiasi, nuolat atsinaujina					
1.11	Kiti skyriai padeda mano skyriui, kai reikalinga kokia nors informacija					
1.12	Tiksliai žinau mūsų organizacijos struktūrą					
1.13	Organizacijos ilgalaikiai tikslai yra aiškiai suformuluoti ir man suprantami					
1.14	Organizacijos vadovai aiškiai ir suprantamai perteikia mums svarbią informaciją					
1.15	Organizacija turi patrauklią ateities viziją					
1.16	Mūsų organizacijoje nori dirbti geriausi savo srities specialistai					

1.17	Man patrauklios organizacijos vertybės ir misija					
1.18	Organizacijoje dirbantys asmenys jaučia, kad yra vienos komandos nariai					
Padalinio lygmuo						
1.19	Mano padalinio darbas yra gerai organizuotas ir produktyvus					
1.20	Esant reikalui, mano kolegos noriai padeda vieni kitiems					
1.21	Vadovas mums tiksliai nurodo užduočių atlikimo terminus					
1.22	Mano padalinyje visi darbuotojai žino, kas ką turi padaryti ir už ką yra atsakingas					
1.23	Iškilus padalinyje nesutarimui, jis yra sprendžiamas neatidėliotinai					
1.24	Vadovas skiria užduotis iš srities, už kurią darbuotojas yra atsakingas					
1.25	Man pakanka darbo priemonių užduočių vykdymui					
1.26	Mano kolegos noriai vieni su kitais dalinasi dalykine informacija					
1.27	Aš reguliariai atsiskaitau už atliktas užduotis vadovui					
1.28	Mano padalinys užduotis dažniausiai įvykdo laiku					
1.29	Mano vadovas yra lyderis, iš kurio galima daug ko pasimokyti					
1.30	Mūsų padalinio atmosferai būdingas supratimas ir geranoriškumas					
1.31	Atsiradus papildomai užduočiai, greitai randame, kas turi jį spręsti					
1.32	Vadovas patiki darbuotojams užduotis, kurios atitinka jų sugebėjimus ir išmanymą					
1.33	Mano skyriaus veiklos rezultatai yra aukšti, geri					
1.34	Man pakanka organizacijos organizuojamų mokymų, kad galėčiau geriau atlikti pavestus darbus					
1.35	Mano vadovas aiškiai formuluoja tikslus ir užduotis					
1.36	Mūsų padalinyje laikomasi bei gerbiami tarpusavio susitarimai ir taisyklės					
1.37	Su kolegomis mes sklandžiai pasidaliname darbo užduotis					
1.38	Mano padalinyje nuomonių skirtumai yra ne dangstomi, o sprendžiami					
1.39	Mano vadovas noriai dalinasi savo žiniomis bei patirtimi, pamoko, ką ir kaip reikia atlikti					
1.40	Mano vadovas skiria užduotis, atsižvelgdamas į darbuotojo darbo krūvį					
1.41	Mano vadovas moka įkvėpti padalinį siekti geresnių rezultatų					
1.42	Darbui reikalingas priemonės aš gaunu laiku					

1.43	Vadovas deleguoja atsakomybę darbuotojui už užduoties atlikimą					
1.44	Mano darbas vertinamas pagal aiškius kriterijus					
1.45	Vadovas kartu su pavaldiniu analizuoja jo darbą ir ieško, kaip jį pagerinti					
Darbuotojo lygmuo						
1.46	Dabartinis darbas man yra įdomus					
1.47	Darbe dažnai sulaukiu pripažinimo už savo atliktą darbą					
1.48	Gaunamas atlyginimas atitinka mano darbą					
1.49	Dabartinės pareigos yra tas darbas, kur aš galiu nuolatos tobulinti savo profesines žinias					
1.50	Šiame darbe turiu galimybę daryti karjerą, siekti aukštesnių ar atsakingesnių pareigų					
1.51	Darbe galiu pritaikyti savo sugebėjimus ir žinias					
1.52	Nuolat ieškau naujų idėjų, dedu papildomas pastangas, kad įmonės rezultatai būtų geresni					
1.53	Man skirtos atsakomybės yra pagrįstos					
1.54	Mano darbo krūvis yra pagrįstas					
1.55	Darbe man pakanka laisvės užduotims atlikti					
1.56	Šiame darbe turiu galimybių daugiau uždirbti					
1.57	Neatsisakyčiau šio darbo už 20% didesnę atlyginimą kitoje organizacijoje.					
1.58	Manau, kad premijos skirstomos teisingai					

2. Įvertinkite pateiktus teiginius apie darbuotojų išitraukimą į pokyčių valdymą.
Kiekvienam teiginiui žymėkite tik po vieną atsakymą, geriausiai atspindintį Jūsų nuomonę.

Nr.	Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
2.1	Aktyviai dalyvauju diskusijose dėl pokyčių reikalingumo					
2.2	Supratu ir galiu paaiškinti, kodėl mūsų įstaigoje būtini pokyčiai					
2.3	Įgyvendinama pokyčių vizija pateikta visiems suprantamai ir aiškiai					
2.4	Pateiktas aiškus planas, kaip sieksime pokyčių pagal numatytą viziją					
2.5	Prieš pradėdant vykdyti pokyčius aiškiai buvau informuotas, koku tikslu tai daroma					
2.6	Informaciją apie planuojamus pokyčius buvo pateikta jau pačioje pradžioje susirinkimų ir/ar kitu metu					
2.7	Apie planuojamą pokytį sužinojau iš kolegų atsitiktinai					
2.8	Gavau visą reikalingą informaciją apie tai, kodėl bus vykdomi vieni ar kiti pokyčiai organizacijoje					
2.9	Esu aiškiai informuota(-s) apie tai, kaip bus įgyvendinami pokyčiai organizacijoje					

2.10	Esu informuota(-s), kaip pokyčiai paveiks mano veiklą ir vykdomas funkcijas					
2.11	Gavau aiškią informaciją, kas pasikeis po pokyčio įgyvendinimo					
2.12	Suvokiu, jog pokyčiai naudingi įstaigai ilgalaikėje perspektyvoje					
2.13	Prisiimu atsakomybę už savo veiksmus ir rezultatus pokyčių procese					
2.14	Pokyčius vertinu kaip galimybę, o ne kaip grėsmę					
2.15	Esu pasirengusi(-ęs) prisitaikyti prie vykdomų pokyčių					
2.16	Bendradarbiauju su kolegomis, siekdamas sėkmingai įgyvendinti pokyčius					
2.17	Bendradarbiauju su vadovais, siekdama(-s) sėkmingai įgyvendinti pokyčius					
2.18	Įgyvendinu naujas procedūras, kurios buvo įvestos dėl pokyčių					
2.19	Žinau tikslų laiką, iki kada turiu įgyvendinti naujas procedūras, kurios buvo įvestos dėl pokyčių					
2.20	Esu pasirengęs mokytis naujų įgūdžių, kad galėčiau efektyviau dalyvauti pokyčių procese					
2.21	Imuosi papildomų veiksmų, kad padėčiau kitiems prisitaikyti prie pokyčių.					
2.22	Jaučiu vadovų palaikymą susidūrus su sunkumais pokyčių metu					
2.23	Manau, kad mano įgūdžiai ir patirtis prisidės prie pokyčių įgyvendinimo					
2.24	Man suteikta pakankamai išteklių įgyvendinti pokytį.					
2.25	Kai susiduriu su sunkumais dėl pokyčių, ieškau būdų juos įveikti					
2.26	Pokyčiai bus sėkmingai įgyvendinti tik tada, kai visi įstaigos darbuotojai dalyvaus šiame procese					
2.27	Teikiu pasiūlymus, kurie padėtų geriau įgyvendinti pokyčius					
2.28	Siekiant išspręsti problemas susijusias su pokyčio įtvirtinimu konsultuojuosi su kolegomis					
2.29	Siekiant išspręsti problemas susijusias su pokyčio įtvirtinimu konsultuojuosi su vadovais					
2.30	Įgyvendinus pokytį kartu su vadovu aptariu iškilusias problemas					
2.31	Sprendžiu problemas susijusias su pokyčiu įtvirtinimu					
2.32	Ieškau papildomos informacijos ar mokymosi galimybių, kad geriau įgyvendinčiau pokytį					
2.33	Dalinuosi pokyčių metu įgyta patirtimi su naujais darbuotojais ar kolegomis					
2.34	Man suteikta pakankamai laiko ir išteklių nuosekliai prisitaikyti prie pokyčių					
2.35	Esu pasirengusi(-ęs) keistis ir prisitaikyti prie naujų aplinkybių					
2.36	Mėgstu būti pavyzdžiu kitiems, kaip teigiamai reaguoti į pokyčius					
2.37	Jaučiausi įkvėptas (-a) ir pasiruošęs(-usi) veikti, kai sužinojau apie planuojamus pokyčius					

2.38	Atvirai diskutuoju apie savo jausmus ir mintis, susijusias su būsimais pokyčiais					
2.39	Džiaugiuosi, kad vadovas pasidalina patirtimi ir žiniomis apie pokyčius					
2.40	Pasitikiu vadovo gebėjimais palaikyti pozityvią psichologinę atmosferą valdant pokyčius.					
2.41	Jaučiuosi motyvuotas dirbti link bendros pokyčių vizijos įgyvendinimo					
2.42	Pradėti vykdyti pokyčiai sukėlė daugiau neigiamų nei teigiamų išgyvenimų					
2.43	Aiškus ir tikslus kaitos etapų organizacijoje įvardinimas sudarė sąlygas ramiai priimti šį procesą.					
2.44	Pokyčių planavimo procese vadovas nuolat palaikė, kas sudarė sąlygas išvengti neigiamų emocijų					
2.45	Pokyčių planavimo procese visada sulaukiu emocinio palaikymo iš savo kolegų					
2.46	Planuojant pokyčių veiksmus, bendradarbiaujant su kolegomis išgyvenau tik teigiamas emocijas.					
2.47	Kiekvienas pokyčių etapas nuteikdavo optimistiškai, nes buvo aišku, ką turime daryti					
2.48	Nors ir jaučiu neapibrėžtumą dėl įvykusių pokyčių, esu pasiryžęs(-usi) mokytis ir prisitaikyti					
2.49	Pokyčių įgyvendinimo etape visada sulaukiu emocinio palaikymo iš savo kolegų					
2.50	Nors ir jaučiu įtampą dėl naujų užduočių ir procedūrų, bet tai priimu kaip augimo galimybę					
2.51	Jaučiu, kad pokyčiai suteikia galimybes ir išbandymus ir tam esu pasirengęs(-usi)					
2.52	Jaučiuosi kupinas(-a) energijos pokyčių įgyvendinimo procese					
2.53	Pokyčiai kelia susirūpinimą, tačiau esu atviras(-a) bendradarbiavimui, ieškant būdų, kaip prisidėti prie pokyčių					
2.54	Mane baugina pasikeitimai, bet aš esu pasirengęs(-usi) išmėginti naujus darbo metodus/būdus					
2.55	Pokyčiai privertė išeiti iš komforto zonos, bet aš matau tai kaip galimybę asmeniniam tobulėjimui					
2.56	Esu atviras(-a) naujoms idėjoms ir darbo būdams.					
2.57	Perėjimas prie naujos būsenos reikalauja kantrybės, esu tam pasiryžęs(-usi)					
2.58	Pradžioje nors ir patyriau sunkumų, dabar matau pokyčių naudą ir esu pasirengęs toliau juose dalyvauti					
2.59	Palaikau pokyčius ir norėčiau juos toliau plėtoti					
2.60	Jaučiuosi motyvuotas(-a) dirbti įstaigoje ilgalaikėje perspektyvoje					

2.61	Esu dėkingas(-a), kad buvau įtrauktas(-a) į pokyčių procesą, tai padidino mano lojalumą įstaigai					
2.62	Esu įsitikinęs(-usi), kad pasikeitimai dėl pokyčių teigiamai veikia mano darbo rezultatus					
2.63	Dalyvavimas(-a) pokyčių procese jaučiuosi svarbia organizacijos dalimi					
2.64	Jaučiu pasitenkinimą matydamas (-a), kaip pokyčiai teigiamai veikia organizacijos veiklą ir rezultatus					

3. Jūsų lytis:

- ☐ Vyras
☐ Moteris
☐ Kita

4. Kuriai amžiaus grupei priklausote?

- ☐ 18–22 m.
☐ 23–29 m.
☐ 30–45 m.
☐ 46–60 m.
☐ 61 ir daugiau.

5. Jūsų išsilavinimas (pažymėkite langelį):

- ☐ Vidurinis
☐ Profesinis
☐ Aukštasis koleginis
☐ Aukštasis universitetinis
☐ Šiuo metu studijuoju

6. Jūsų darbo trukmė įstaigoje:

- ☐ Iki 2 m.
☐ 3-5 m.
☐ 6-10 m.
☐ 11-15 m.
☐ 16-20 m.
☐ Daugiau nei 20 m.

2 priedas. Sutikimas naudoti klausimyną

 Justina Butkevičiūtė
Kam: gintaras@humanstudy.lt
Nematoma kopija: training@humanstudy.lt

    
2023-10-13, Pn 20:04

Laba diena,

Esu Kauno Technologijos universiteto Panevėžio technologijų ir verslo fakulteto Vadybos magistrantūros studentė Justina Butkevičiūtė. Magistrinio darbo tema „Organizacijos mikroklimato ir darbuotojų įsitraukimo į pokyčių valdymą sąsajos“.

2015 m. Taikomosios psichologijos žurnalo pirmame numeryje radau Jūsų klausimyną, skirtą organizacijų klimatui tirti (OCQ1). Kokios būtų galimybės gauti ir naudoti šį klausimyną savo magistriniame darbe?

Ačiū už atsakymą.

 gintaras@humanstudy.lt
Kam: Justina Butkevičiūtė
Kopija: training@humanstudy.lt; justinas@humanstudy.lt

    
2023-10-15, Sk 20:00

Galite, su nuoroda į šaltinį. Taip pat prašytume tyrimo pirminių duomenų tolimesnei klausimyno duomenų statistinei analizei

Pagarbiai,
Dr. Gintaras Chomentauskas
Žmogaus studijų centro prezidentas

Trakų g. 8, 2A korp., LT-01132, Vilnius.
Tel. +37052626763
Mob. +37069828189
www.humanstudy.lt
www.psichologijosakademija.lt

Šis laiškas skirtas tik tam asmeniui ar įmonei, kuriam yra adresuotas, nes jame esanti informacija gali būti konfidenciali ar riboto naudojimo. Ne jums skirtu laišku jūs negalite naudoti, kopijuoti, platinti ar pavišinti jame esančios informacijos. Apie ne jums skirtu laiško gavimą prašome informuoti siuntėją ir ištrinti laišką iš savo kompiuterio.

3 priedas. Tyrimo instrumentarijus

Dimensija / diagnostinė sritis: Įsitraukimo formos ir būdai		
Kriterijai/ požymiai	Kintamųjų pavyzdžiai	Šaltiniai
Kognityvinis įsitraukimas	Požiūro atšildymas/ pokyčio iniciavimas	Rafferty, Minbashian (2019); Herscovitch, Meyer (2002); Piderit (2000); Herscovitch, Meyer (2002); Oreg (2006); Tsousis, Vakola (2018); Luthans, Peterson (2002); Cullen ir kt. (2014); Swarnalatha, Prasanna, (2013), Kiefer (2005); Hussain ir kt. (2018), Al-Haddad, Kotnour (2015), Burnes (2004), Cummings, Bridgman, Brown (2016)
	Aktyviai dalyvauju diskusijose dėl pokyčių reikalingumo	
	Suprantu ir galiu paaiškinti, kodėl mūsų įstaigoje būtini pokyčiai	
	Įgyvendinama pokyčių vizija pateikta visiems suprantamai ir aiškiai	
	Pateiktas aiškus planas, kaip sieksime pokyčių pagal numatytą viziją	
	Prieš pradėdant vykdyti pokyčius aiškiai buvau informuotas, koku tikslu tai daroma	
	Informaciją apie planuojamus pokyčius buvo pateikta jau pačioje pradžioje susirinkimų ir/ar kitu metu	
	Apie planuojamą pokytį sužinojau iš kolegų atsitiktinai	
	Gavau visą reikalingą informaciją apie tai, kodėl bus vykdomi vieni ar kiti pokyčiai organizacijoje	
	Esu aiškiai informuota(-s) apie tai, kaip bus įgyvendinami pokyčiai organizacijoje	
	Esu informuota(-s), kaip pokyčiai paveiks mano veiklą ir vykdomas funkcijas	
	Gavau aiškią informaciją, kas pasikeis po pokyčio įgyvendinimo	
	Suvokiu, jog pokyčiai naudingi įstaigai ilgalaikėje perspektyvoje	
	Prisiimu atsakomybę už savo veiksmus ir rezultatus pokyčių procese	
	Perėjimas į naują būseną	
	Pokyčius vertinu kaip galimybę, o ne kaip grėsmę	
	Esu pasirengusi(-ęs) prisitaikyti prie vykdomų pokyčių	
	Bendradarbiauju su kolegomis, siekdamas sėkmingai įgyvendinti pokyčius	
	Bendradarbiauju su vadovais, siekdama(-s) sėkmingai įgyvendinti pokyčius	
	Įgyvendinu naujas procedūras, kurios buvo įvestos dėl pokyčių	
	Žinau tikslų laiką, iki kada turiu įgyvendinti naujas procedūras, kurios buvo įvestos dėl pokyčių	
	Esu pasirengęs mokytis naujų įgūdžių, kad galėčiau efektyviau dalyvauti pokyčių procese	
	Imuosi papildomų veiksmų, kad padėčiau kitiems prisitaikyti prie pokyčių.	
	Jaučiu vadovų palaikymą susidūrus su sunkumais pokyčių metu	
	Manau, kad mano įgūdžiai ir patirtis prisidės prie pokyčių įgyvendinimo	
	Man suteikta pakankamai išteklių įgyvendinti pokytį.	
	Kai susiduriu su sunkumais dėl pokyčių, ieškau būdų juos įveikti	
	Pokyčiai bus sėkmingai įgyvendinti tik tada, kai visi įstaigos darbuotojai dalyvaus šiame procese	

	Požiūrio užšaldymas (įtvirtinimas)	
	Teikiu pasiūlymus, kurie padėtų geriau įgyvendinti pokyčius	
	Siekiant išspręsti problemas susijusias su pokyčio įtvirtinimu konsultuojuosi su kolegomis	
	Siekiant išspręsti problemas susijusias su pokyčio įtvirtinimu konsultuojuosi su vadovais	
	Įgyvendinus pokytį kartu su vadovu aptariu iškilusias problemas	
	Sprendžiu problemas susijusias su pokyčiu įtvirtinimu	
	Ieškau papildomos informacijos ar mokymosi galimybių, kad geriau įgyvendinčiau pokytį	
	Dalinuosi pokyčių metu įgyta patirtimi su naujais darbuotojais ar kolegomis	
	Man suteikta pakankamai laiko ir išteklių nuosekliai prisitaikyti prie pokyčių	
	Esu pasirengusi(-ęs) keistis ir prisitaikyti prie naujų aplinkybių	
	Mėgstu būti pavyzdžiu kitiems, kaip teigiamai reaguoti į pokyčius	
Emocinis įsitraukimas	Požiūro atšildymas/ pokyčio iniciavimas	Lyubomirsky, King, Diener (2005); Clarke, Hope-Hailey, Kelliher (2007); Ugoani (2017); Oreg, Bartunek, Lee, Do (2018); Vakola, Tsousis, Nikolaou (2004); Kiefer (2005); Baumgartner ir kt. (2008); Oreg (2006); Cameron, Green (2015)
	Jaučiausi įkvėptas (-a) ir pasiruošęs(-usi) veikti, kai sužinojau apie planuojamus pokyčius	
	Atvirai diskutuoju apie savo jausmus ir mintis, susijusias su būsimais pokyčiais	
	Džiaugiuosi, kad vadovas pasidalina patirtimi ir žiniomis apie pokyčius	
	Pasitikiu vadovo gebėjimais palaikyti pozityvią psichologinę atmosferą valdant pokyčius.	
	Jaučiuosi motyvuotas dirbti link bendros pokyčių vizijos įgyvendinimo	
	Pradėti vykdyti pokyčiai sukėlė daugiau neigiamų nei teigiamų išgyvenimų	
	Aiškus ir tikslus kaitos etapų organizacijoje įvardinimas sudarė sąlygas ramiai priimti šį procesą.	
	Pokyčių planavimo procese vadovas nuolat palaikė, kas sudarė sąlygas išvengti neigiamų emocijų	
	Pokyčių planavimo procese visada sulaukiu emocinio palaikymo iš savo kolegų	
	Planuojant pokyčių veiksmus, bendradarbiaujant su kolegomis išgyvenau tik teigiamas emocijas.	
	Kiekvienas pokyčių etapas nuteikdavo optimistiškai, nes buvo aišku, ką turime daryti	
	Perėjimas į naują būseną	
	Nors ir jaučiu neapibrėžtumą dėl įvykusių pokyčių, esu pasiryžęs(-usi) mokytis ir prisitaikyti	
	Pokyčių įgyvendinimo etape visada sulaukiu emocinio palaikymo iš savo kolegų	
	Nors ir jaučiu įtampą dėl naujų užduočių ir procedūrų, bet tai priimu kaip augimo galimybę	
	Jaučiu, kad pokyčiai suteikia galimybes ir išbandymus ir tam esu pasirengęs(-usi)	

	Jaučiuosi kupinas(-a) energijos pokyčių įgyvendinimo procese	
	Pokyčiai kelia susirūpinimą, tačiau esu atviras(-a) bendradarbiavimui, ieškant būdų, kaip prisidėti prie pokyčių	
	Mane baugina pasikeitimai, bet aš esu pasirengęs(-usi) išmėginti naujus darbo metodus/būdus	
	Pokyčiai privertė išeiti iš komforto zonos, bet aš matau tai kaip galimybę asmeniniam tobulėjimui	
	Esu atviras(-a) naujoms idėjoms ir darbo būdams.	
	Perėjimas prie naujos būsenos reikalauja kantrybės, esu tam pasiryžęs(-usi)	
	Požiūrio užšaldymas (įtvirtinimas)	
	Pradžioje nors ir patyriau sunkumų, dabar matau pokyčių naudą ir esu pasirengęs toliau juose dalyvauti	
	Palaikau pokyčius ir norėčiau juos toliau plėtoti	
	Jaučiuosi motyvuotas(-a) dirbti įstaigoje ilgalaikėje perspektyvoje	
	Esu dėkingas(-a), kad buvau įtrauktas(-a) į pokyčių procesą, tai padidino mano lojalumą įstaigai	
	Esu įsitikinęs(-usi), kad pasikeitimai dėl pokyčių teigiamai veikia mano darbo rezultatus	
	Dalyvavimas(-a) pokyčių procese jaučiuosi svarbia organizacijos dalimi	
	Jaučiu pasitenkinimą matydamas (-a), kaip pokyčiai teigiamai veikia organizacijos veiklą ir rezultatus	
Dimensija / diagnostinė sritis: sociademografinės charakteristikos		
Kriterijai/ požymiai	Kintamųjų pavyzdžiai	Šaltiniai
Lytis	Jūsų lytis	
Amžius	Kuriai amžiaus grupei priklausote?	
Išsilavinimas	Jūsų išsilavinimas	
Darbo patirtis	Jūsų darbo trukmė įstaigoje	

4 priedas. Darbuotojų įsitraukimo į pokyčių valdymą faktorių tarpusavio sąsajos (Spearman koreliacija (r_s))

Faktoriai			Darbuotojų įsitraukimas į pokyčių valdymą										
			Informacijos aiškumas ir veiklų nuoseklumas pokyčių planavimo etape	Pasirengimas ir aktyvus dalyvavimas pokyčių procese	Bendradarbiavimas ir problemų sprendimas pokyčių įtvirtinimo metu	Bendradarbiavimas ir abipusis palaikymas pokyčių įtvirtinimo metu	Pokyčių naudos suvokimas ir bendradarbiavimas perėjimo į naują būseną procesuose	Pokyčių reikalingumo įsisąmoninimo procesai aktyviai veikiant	Pozityvus įsitraukimas ir teigiamas pokyčių poveikis organizacijai	Iššūkiai ir prisitaikymo raiška pereinant į naują būseną	Vadovo vaidmenys ir darbuotojų motyvacija pokyčių planavimo etape	Emocinis palaikymas ir bendradarbiavimas pokyčių planavimo etape	Išgyvenimai ir asmeninis tobulėjimas perėjimo į naują būseną procese
Darbuotojų įsitraukimas į pokyčių valdymą	Informacijos aiškumas ir veiklų nuoseklumas pokyčių planavimo etape	Spearman koreliacijos reikšmė		0,45**	0,51**	0,49**	0,33**	0,52**	0,78**	0,38**	0,60**	0,53**	
		p reikšmė		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	Pasirengimas ir aktyvus dalyvavimas pokyčių procese	Spearman koreliacijos reikšmė	0,45**		0,63**	0,65**	0,66**	0,39**	0,46**	0,65**	0,56**	0,44**	0,17*
		p reikšmė	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,03
	Bendradarbiavimas ir problemų sprendimas pokyčių įtvirtinimo metu	Spearman koreliacijos reikšmė	0,51**	0,63**		0,60**	0,52**	0,45**	0,45**	0,47**	0,60**	0,59**	0,22**
		p reikšmė	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Bendradarbiavimas ir abipusis palaikymas pokyčių įtvirtinimo metu	Spearman koreliacijos reikšmė	0,49**	0,65**	0,60**		0,46**	0,36**	0,41**	0,44**	0,73**	0,50**	0,16*
		p reikšmė	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,04
	Pokyčių naudos suvokimas ir bendradarbiavimas perėjimo į naują būseną procesuose	Spearman koreliacijos reikšmė	0,33**	0,66**	0,52**	0,46**		0,35**	0,30**	0,56**	0,37**	0,46**	
		p reikšmė	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	Pokyčių reikalingumo įsisąmoninimo procesai aktyviai veikiant	Spearman koreliacijos reikšmė	0,52**	0,39**	0,45**	0,36**	0,35**		0,51**	0,29**	0,26**	0,35**	
		p reikšmė	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	
	Pozityvus įsitraukimas ir teigiamas pokyčių poveikis organizacijai	Spearman koreliacijos reikšmė	0,78**	0,46**	0,45**	0,41**	0,30**	0,51**		0,53**	0,57**	0,56**	
		p reikšmė	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	
	Iššūkiai ir prisitaikymo raiška pereinant į naują būseną	Spearman koreliacijos reikšmė	0,38**	0,65**	0,47**	0,44**	0,56**	0,29**	0,53**		0,50**	0,50**	0,23**
		p reikšmė	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
	Vadovo vaidmenys ir darbuotojų motyvacija pokyčių planavimo etape	Spearman koreliacijos reikšmė	0,60**	0,56**	0,60**	0,73**	0,37**	0,26**	0,57**	0,50**		0,59**	0,18*
		p reikšmė	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00	0,02
	Emocinis palaikymas ir bendradarbiavimas pokyčių planavimo etape	Spearman koreliacijos reikšmė	0,53**	0,44**	0,59**	0,50**	0,46**	0,35**	0,56**	0,50**	0,59**		0,21**
		p reikšmė	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00
	Išgyvenimai ir asmeninis tobulėjimas perėjimo į naują būseną procese	Spearman koreliacijos reikšmė		0,17*	0,22*	0,16*				0,23**	0,18*	0,21**	
		p reikšmė		0,03	0,00	0,04				0,00	0,02	0,00	

* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$

5 priedas. Organizacijos mikroklimato faktorių tarpusavio sąsajos (Spearman koreliacija (r_s))

Faktoriai			Organizacijos mikroklimatas											
			Organizacijos tikslų aiškumas ir dalinimasis informacija	Organizacijos ideologijos patrauklumas	Organizacijos įvaizdis	Organizacijos struktūros aiškumas	Organizacijos lankstumas	Padalinio veiklos organizavimas ir efektyvumas	Lyderystė	Savitarpio pagalba	Vadovavimas padalinio darbui	Vidinė motyvacija ir įsipareigojimas	Išorinė motyvacija ir organizacinis teisingumas	Darbo krūvis
Organizacijos mikroklimatas	Organizacijos tikslų aiškumas ir dalinimasis informacija	Spearman koreliacijos reikšmė		0,63**	0,61**	0,63**	0,61**	0,53**	0,60**	0,62**	0,58**	0,59**	0,52**	0,50**
		p reikšmė		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Organizacijos ideologijos patrauklumas	Spearman koreliacijos reikšmė	0,63**		0,86**	0,45**	0,58**	0,40**	0,36**	0,60**	0,28**	0,54**	0,59**	0,36**
		p reikšmė	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Organizacijos įvaizdis	Spearman koreliacijos reikšmė	0,61**	0,86**		0,44**	0,60**	0,43**	0,37**	0,59**	0,30**	0,53**	0,53**	0,38**
		p reikšmė	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Organizacijos struktūros aiškumas	Spearman koreliacijos reikšmė	0,63**	0,45**	0,44**		0,41**	0,40**	0,40**	0,46**	0,45**	0,51**	0,38**	0,35**
		p reikšmė	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Organizacijos lankstumas	Spearman koreliacijos reikšmė	0,61**	0,58**	0,60**	0,41**		0,37**	0,34**	0,56**	0,31**	0,56**	0,61**	0,37**
		p reikšmė	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Padalinio veiklos organizavimas ir efektyvumas	Spearman koreliacijos reikšmė	0,53**	0,40**	0,43**	0,40**	0,37**		0,72**	0,64**	0,77**	0,50**	0,37**	0,63**
		p reikšmė	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Lyderystė	Spearman koreliacijos reikšmė	0,60**	0,36**	0,37**	0,40**	0,34**	0,72**		0,48**	0,80**	0,46**	0,32**	0,67**
		p reikšmė	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Savitarpio pagalba	Spearman koreliacijos reikšmė	0,62**	0,60**	0,59**	0,46**	0,56**	0,64**	0,48**		0,0**	0,49**	0,60**	0,50**
		p reikšmė	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00
	Vadovavimas padalinio darbui	Spearman koreliacijos reikšmė	0,58**	0,28**	0,30**	0,45**	0,31**	0,77**	0,80**	0,50**		0,46**	0,23**	0,61**
		p reikšmė	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
	Vidinė motyvacija ir įsipareigojimas	Spearman koreliacijos reikšmė	0,59**	0,54**	0,53**	0,51**	0,56**	0,50**	0,46**	0,49**	0,46**		0,55**	0,55**
		p reikšmė	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00
	Išorinė motyvacija ir organizacinis teisingumas	Spearman koreliacijos reikšmė	0,52**	0,59**	0,53**	0,38**	0,61**	0,37**	0,32**	0,60**	0,23**	0,55**		0,45**
		p reikšmė	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00			0,00
	Darbo krūvis	Spearman koreliacijos reikšmė	0,50**	0,36**	0,38**	0,36**	0,37**	0,63**	0,67**	0,50**	0,61**	0,55**	0,45**	

		p reikšmė	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
--	--	-----------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	--

* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$

6 priedas. Organizacijos mikroklimato ir darbuotojų įsitraukimo į pokyčių valdymą sąsajos (Spearman koreliacija (r_s))

Faktorius			Organizacijos mikroklimatas											
			Organizacijos tikslų aiškumas ir dalinimasis informacija	Organizacijos ideologijos patrauklumas	Organizacijos įvaizdis	Organizacijos struktūros aiškumas	Organizacijos lankstumas	Padalinio veiklos organizavimas ir efektyvumas	Lyderystė	Savitarpio pagalba	Vadovavimas padalinio darbui	Vidinė motyvacija ir įsipareigojimas	Išorinė motyvacija ir organizacinis teisingumas	Darbo krūvis
Darbuotojų įsitraukimas į pokyčių valdymą	Informacijos aiškumas ir veiklų nuoseklumas pokyčių planavimo etape	Spearman koreliacijos reikšmė	0,75**	0,62**	0,60**	0,49**	0,61**	0,43**	0,45**	0,59**	0,41**	0,52**	0,62**	0,47**
		p reikšmė	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Pasirengimas ir aktyvus dalyvavimas pokyčių procese	Spearman koreliacijos reikšmė	0,43**	0,26**	0,36**	0,44**	0,35**	0,48**	0,47**	0,34**	0,50**	0,42**	0,28**	0,38**
		p reikšmė	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Bendradarbiavimas ir problemų sprendimas pokyčių įtvirtinimo metu	Spearman koreliacijos reikšmė	0,50**	0,42**	0,46**	0,44**	0,37**	0,55**	0,51**	0,44**	0,49**	0,43**	0,40**	0,45**
		p reikšmė	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Bendradarbiavimas ir abipusis palaikymas pokyčių įtvirtinimo metu	Spearman koreliacijos reikšmė	0,51**	0,28**	0,29**	0,35**	0,31**	0,60**	0,63**	0,44**	0,65**	0,39**	0,32**	0,52**
		p reikšmė	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Pokyčių naudos suvokimas ir bendradarbiavimas perėjimo į naują būseną procesuose	Spearman koreliacijos reikšmė	0,35**	0,34**	0,35**	0,43**	0,37**	0,44**	0,36**	0,35**	0,44**	0,46**	0,18*	0,33**
		p reikšmė	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Pokyčių reikalingumo įsisąmoninimo procesai aktyviai veikiant	Spearman koreliacijos reikšmė	0,50**	0,42**	0,44**	0,31**	0,39**	0,26**	0,16*	0,42**	0,21**	0,42**	0,42**	0,24**
		p reikšmė	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,03	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Pozityvus įsitraukimas ir teigiamas pokyčių poveikis organizacijai	Spearman koreliacijos reikšmė	0,61**	0,52**	0,53**	0,45**	0,47**	0,34**	0,33**	0,48**	0,26**	0,45**	0,57**	0,32**
		p reikšmė	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Iššūkiai ir prisitaikymo raiška pereinant į naują būseną	Spearman koreliacijos reikšmė	0,30**	0,31**	0,34**	0,40**	0,22**	0,34**	0,34**	0,29**	0,32**	0,38**	0,27**	0,26**
		p reikšmė	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Vadovo vaidmenys ir darbuotojų motyvacija pokyčių planavimo etape	Spearman koreliacijos reikšmė	0,52**	0,29**	0,34**	0,43**	0,30**	0,56**	0,66**	0,68**	0,65**	0,39**	0,36**	0,57**
		p reikšmė	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Emocinis palaikymas ir bendradarbiavimas pokyčių planavimo etape	Spearman koreliacijos reikšmė	0,40**	0,37**	0,39**	0,30**	0,38**	0,50**	0,44**	0,51**	0,37**	0,40**	0,45**	0,40**
		p reikšmė	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

	Išgyvenimai ir asmeninis tobulėjimas perėjimo į naują būseną procese	Spearman koreliacijos reikšmė						0,21**	0,18*					
		p reikšmė							0,02					

* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$

7 priedas. Faktorinės analizės pagal kognityvinio įsitraukimo į pokyčių valdymą rezultatai. Tinkamumo koeficiento reikšmė bei suderinamumo ir patikimumo rodikliai (Cronbach α)

- 1) Kognityvinio įsitraukimo į pokyčių valdymą tinkamumo koeficiento (Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)) reikšmė

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,875
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4045,709
	df	630
	Sig.	,000

- 2) Faktoriaus *informacijos aiškumo ir veiklų nuoseklumo pokyčių planavimo* patikimumo rodiklis (Cronbach α)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,934	10

- 3) Faktoriaus *pasirengimo ir aktyvaus dalyvavimo pokyčių procese* patikimumo rodiklis (Cronbach α)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,865	9

- 4) Faktoriaus *bendradarbiavimo ir problemų sprendimo pokyčių įtvirtinimo metu* patikimumo rodiklis (Cronbach α)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,816	4

- 5) Faktoriaus *bendradarbiavimo ir abipusio palaikymo pokyčių įtvirtinimo metu* patikimumo rodiklis (Cronbach α)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,795	3

- 6) Faktoriaus *pokyčių naudos suvokimo ir bendradarbiavimas perėjimo į naują būseną* procesuose patikimumo rodiklis (Cronbach α)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,789	4

7) Faktoriaus *pokyčių reikalingumo įsisąmoninimo procesų aktyviai veikiant* patikimumo rodiklis (Cronbach α)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,741	4

8) Faktoriaus *skirtingų reakcijų į pokyčius raišką* patikimumo rodiklis (Cronbach α)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,344	2

**8 priedas. Faktorinės analizės pagal emocinio įsitraukimo į pokyčių valdymą rezultatai.
Tinkamumo koeficiento reikšmė bei suderinamumo ir patikimumo rodikliai (Cronbach α)**

- 1) Emocinio įsitraukimo į pokyčių valdymą tinkamumo koeficiento (Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)) reikšmė

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,916
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3284,578
	df	378
	Sig.	,000

- 2) Faktoriaus *pozityvaus įsitraukimo ir teigiamo pokyčių poveikio organizacijai* patikimumo rodiklis (Cronbach α)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,925	8

- 3) Faktoriaus *iššūkių ir prisitaikymo raiškos pereinant į naują būseną* patikimumo rodiklis (Cronbach α)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,911	9

- 4) Faktoriaus *vadovo vaidmenys ir darbuotojų motyvacijos pokyčių planavimo etape* patikimumo rodiklis (Cronbach α)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,883	4

- 5) Faktoriaus *emocinio palaikymo ir bendradarbiavimo pokyčių planavimo etape* patikimumo rodiklis (Cronbach α)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,831	5

- 6) Faktoriaus *išgyvenimai ir asmeninis tobulėjimas perėjimo į naują būseną procese* patikimumo rodiklis (Cronbach α)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,476	2

9 priedas. Organizacijos mikroklimato subskalių suderinamumo ir patikimumo rodikliai (Cronbach α)

- 1) Organizacijos tikslų aiškumo ir dalinimasis informacija subskalės patikimumo rodiklis (Cronbach α)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,849	5

- 2) Organizacijos ideologijos patrauklumo subskalės patikimumo rodiklis (Cronbach α)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,704	2

- 3) Organizacijos įvaizdis subskalės patikimumo rodiklis (Cronbach α)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,705	2

- 4) Organizacijos struktūros aiškumo subskalės patikimumo rodiklis (Cronbach α)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,748	3

- 5) Organizacijos lankstumo subskalės patikimumo rodiklis (Cronbach α)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,681	2

- 5) Padalinio veiklos organizavimas ir efektyvumas subskalės patikimumo rodiklis (Cronbach α)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,872	9

- 6) Lyderystės subskalės patikimumo rodiklis (Cronbach α)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,876	4

7) Savitarpio pagalbos subskalės patikimumo rodiklis (Cronbach α)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,738	4

8) Vadovavimas padalinio darbui subskalės patikimumo rodiklis (Cronbach α)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,832	5

9) Vidinės motyvacijos ir įsipareigojimo subskalės patikimumo rodiklis (Cronbach α)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,772	7

10) Išorinės motyvacijos ir organizacinio teisingumo subskalės patikimumo rodiklis (Cronbach α)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,733	5

11) Darbo krūvio subskalės patikimumo rodiklis (Cronbach α)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,774	4



**Studentų mokslinė
konferencija**

Technologijų ir verslo aktualijos – 2023

PAŽYMĖJIMAS

Justinai Butkevičiūtei

Už skaitytą pranešimą tema
„Organizacijos mikroklimato ir darbuotojų gerovės
sąsajos: teorinės įžvalgos“.

KTU Panevėžio technologijų
ir verslo fakulteto dekanė

Daiva Žostautienė

2023 m., lapkričio 24 d.

Panevėžys