



Kauno technologijos universitetas
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

Organizacijos kultūros bruožų ir darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams sąsajos

Baigiamasis magistro studijų projektas

Ineta Trakšėlė
Projekto autorė

prof. dr. Remigijus Bubnys
Vadovas

Panevėžys, 2024



Kauno technologijos universitetas
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

Organizacijos kultūros bruožų ir darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams sąsajos

Baigiamasis magistro projektas
Vadyba (6211LX035)

Ineta Trakšėlė

Projekto autorė

prof. dr. Remigijus Bubnys

Vadovas

doc. Diana Lipinskienė

Recenzentė

Panevėžys, 2024



Kauno technologijos universitetas
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas
Ineta Trakšėlė

Organizacijos kultūros bruožų ir darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams sąsajos

Akademinio 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.

Ineta Trakšėlė

Patvirtinta elektroniniu būdu



Kauno technologijos universitetas
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

TVIRTINU
TVKC vadovė
Doc. dr. Nida Kvedaraitė

Baigiamojo magistro projekto užduotis

Diplomantui Inetai Trakšelei

Baigiamojo projekto tema (lietuvių kalba) Organizacijos kultūros bruožų ir darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams sąsajos

Baigiamojo projekto tema (anglų kalba) The Links among Organizational Culture Traits and Employee Resistance to Change

Patvirtinta 2023 m. lapkričio 15 d. dekanı 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 kultūros ir pasipriešinimo pokyčiams sampratą.
2. Pateikti organizacijos kultūros ir pasipriešinimo pokyčiams sąsajų teorines įžvalgas.
3. Identifikuoti pagrindinius organizacijos kultūros bruožus ir pasipriešinimo pokyčiams tendencijas.
4. Išsiaiškinti organizacijos kultūros bruožų ir pasipriešinimo pokyčiams sąsajas organizacijoje.

Vadovas prof. dr. Remigijus Bubnys
(vadovo pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Užduotį gavau Ineta Trakšėle
(studento vardas, pavardė, parašas)

2023 m. lapkričio 23 d.

Ineta Trakšėlė. Organizacijos kultūros bruožų ir darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams sąsajos. Magistro baigiamasis projektas / vadovas prof. dr. Remigijus Bubnys; Kauno technologijos universitetas, Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas.

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

Reikšminiai žodžiai: organizacijos kultūra, darbuotojų pasipriešinimas, pasipriešinimas pokyčiams.

Panevėžys, 2024. 60 p.

Santrauka

Baigiamasis magistro projektas atskleidžia organizacijos kultūros bruožų ir darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams sąsajas. Organizacijos kultūra svarbi kiekvienai organizacijai. Organizacijos kultūra, tai vertybių, normų ir įsitikinimų sistema, perduodama organizacijos nariams, turinti įtakos ne tik darbuotojų sprendimams bei elgesiui, bet ir leidžianti lengviau siekti organizacijos tikslų. Organizacijos kultūra lemia organizacijos vystymąsi, nustato kontrolės būdus, priimtina ir nepriimtina elgseną tiek organizacijos viduje tiek ir išorėje, lemia vertybių puoselėjimą, teisingai suformuota padeda įgyvendinti organizacijos tikslus. Pasipriešinimas pokyčiams organizacijoje įvardijamas kaip viena dažniausių problemų įgyvendinant pokyčius ir gali ne tik sutrukdyti įgyvendinti pokyčius, bet ir laikinai sumažinti organizacijos produktyvumą, lemti moralines problemas ar net darbuotojų praradimą. Darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams pasireiškia per afektyvą, kognityvinę ir elgsenos reakcijas.

Darbo objektas – organizacijos kultūros bruožų ir pasipriešinimo pokyčiams sąsajos. **Darbo tikslas** – atskleisti organizacijos kultūros bruožų ir darbuotojų pasipriešinimo sąsajas. Tikslui pasiekti iškelti **darbo uždaviniai**: 1. išanalizuoti organizacijos kultūros ir pasipriešinimo pokyčiams sampratą; 2. pateikti organizacijos kultūros ir pasipriešinimo pokyčiams sąsajų teorines išvalgas; 3. identifikuoti pagrindinius organizacijos kultūros bruožus ir pasipriešinimo pokyčiams tendencijas; 4. išsiaiškinti organizacijos kultūros bruožų ir pasipriešinimo pokyčiams sąsajas organizacijoje.

Tyrimas atliktas organizacijoje UAB „Saldą“, tyrime dalyvavo 173 respondentai. Organizacijos kultūra ištirta naudojant Denison'o (Denison ir kt., 2006) organizacijos kultūros klausimyną. Pasipriešinimas pokyčiams ištirtas naudojant autorės pasipriešinimo pokyčiams klausimyną. Duomenys analizuoti kiekybinių duomenų aprašomosios statistikos metodais (vidurkis, standartinis nuokrypis ir dažniai), atlikta faktorinė bei koreliacinė analizė, suskaičiuotas *Cronbach Alpha α* koeficientas. Duomenys aprašyti naudojant aprašomosios statistikos metodus. Sąsajoms tarp reiškinų atskleisti taikytas Spirmano (angl. *Spearman*) ranginės koreliacijos (r_s) koeficientas, kurį taikant rasti ryšiai tarp organizacijos kultūros bruožų ir pasipriešinimo pokyčiams faktorių. Statistiniai duomenys apskaičiuoti SPSS („IBM SPSS Statistics“) kompiuterine programa.

Gauti rezultatai parodė, kad organizacijos kultūros bruožai susiję su darbuotojų pasipriešinimu pokyčiams. Organizacija, kuri neturi į ateitį orientuoto matymo, aiškios strateginės krypties, visiems darbuotojams priimtinių ir suprantamų tikslų ir vertybių, skatinamas pesimistiškas požiūris į pokyčius. Darbuotojų neigiamą nusiteikimą ir elgseną reaguojant į pokyčius lemia nesuformuoti ar prastai suformuoti tikslai ir uždaviniai, pokyčių ir mokymų neskatinimas. Neigiamas emocijas reaguojant į pokyčius kelia organizacijos vizijos neturėjimas, negebėjimas susitarti svarbiais klausimais ir nuolatinio mokymosi neskatinimas.

Ineta Trakšėlė. The links among organisational culture traits and employee resistance to change. Master's Final Degree Project / supervisor prof. dr. Remigijus Bubnys; Panevėžys Faculty of Technology and Business.

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

Keywords: organisational culture, employee resistance, resistance to change.

Panevėžys, 2023. 60.

Summary

The final master's project is intended to reveal the links between organizational culture traits and employees' resistance to change. The analysis of scientific literature revealed the importance of organizational culture for every organization. Organizational culture is a system of values, norms and beliefs that is transmitted to the members of the organization and affects not only the decisions and behavior of employees, but also achievement of the organization goals. The culture of the organization affects the development of the organization, establishes control measures, provides acceptable and unacceptable behavior inside and outside the organization. Resistance to change in the organization is identified as one of the most common problems in the implementation of changes in the organization. It can not only prevent change, but also temporarily reduce the productivity of the organization, lead to morale problems or even the loss of employees. Employee resistance to change is characterized by affective, cognitive and behavioral reactions.

The objective of the thesis: links among organizational culture and resistance to change. **The aim of the thesis:** to reveal the links among organizational culture traits and employee resistance to change. To achieve this aim, following **tasks were set:** 1. analyze the concepts of organizational culture and resistance to change; 2. provide theoretical insight about the links between organizational culture and resistance to change; 3. identify the main traits of the organizational culture and resistance to change; 4. find out the links between organizational cultural traits and resistance to change.

The research was conducted in the organization UAB "Salda" and 173 filled anonymous questionnaires were collected for the research. Denison's organizational culture model and its questionnaire was used to study organizational culture. The resistance to change questionnaire was created by the author and used to investigate resistance to change. The data were analyzed using descriptive statistical methods of quantitative data (mean, standard deviation and frequencies), factorial and correlation analyzes were performed, Cronbach's Alpha α coefficient was calculated. Data were described using descriptive statistics methods. Spearman's rank correlation coefficient (r_s) was used to reveal the links between the traits of the organizational culture and the resistance to change factors. Statistical data were calculated using the SPSS ("IBM SPSS Statistics") computer program.

The obtained results showed that there are links between organizational culture traits and resistance to change. The organization, which culture does not have a vision, a clear strategic direction, goals and values that are acceptable and understandable to all employees, promotes a pessimistic attitude towards changes. The negative attitude and behavior of employees in response to changes is

determined by formed or poorly formed goals and objectives, lack of promotion of changes and training. Negative emotions in response to changes are caused by the lack of organizational vision, the inability to agree on important issues, and the lack of promotion of continuous learning.

Turinys

Lentelių sąrašas.....	8
Paveikslų sąrašas	9
Įvadas.....	10
1. Organizacijos kultūros teoriniai aspektai	12
1.1. Organizacijos kultūros samprata ir pagrindinės funkcijos	12
1.2. Organizacijos kultūros bruožai	16
2. Pasipriešinimo pokyčiams teorinė analizė.....	22
2.1. Pasipriešinimo pokyčiams organizacijoje samprata	22
2.2. Priešinimo pokyčiams raiška ir pagrindinės priežastys	24
3. Organizacijos kultūros ir pasipriešinimo pokyčiams tarpusavio sąsajų teorinės įžvalgos	28
4. Organizacijos kultūros ir pasipriešinimo pokyčiams tarpusavio sąsajų tyrimas.....	32
4.1. Tyrimo metodologija ir metodai	32
4.2. Tyrimo rezultatai ir jų analizė	37
4.2.1. Pasipriešinimo pokyčiams organizacijoje tyrimo rezultatai	37
4.2.2. Organizacijos kultūros bruožų tyrimo rezultatai	41
4.2.3. Organizacijos kultūros bruožų ir pasipriešinimo pokyčiams sąsajų tyrimo rezultatai	46
Išvados	51
Rekomendacijos	52
Literatūros sąrašas	53
Priedai.....	61
1 Priedas. Organizacijos kultūros apibrėžimai	61
2 Priedas. Pasipriešinimo pokyčiams apibrėžimai	63
3 Priedas. Denison organizacijos kultūros klausimynas: bruožai, požymiai ir teiginiai	64
4 Priedas. Pasipriešinimo pokyčiams tyrimo instrumentas	66
5 Priedas. Klausimynas	67
6 Priedas. Tyrimo rezultatai: sociodemografiniai rodikliai	72
7 Priedas. Tyrimo rezultatai: organizacijos kultūros bruožų rodiklių tyrimo rezultatai.....	74
8 Priedas. Tyrimo rezultatai: pasipriešinimo pokyčiams faktorių tyrimo rezultatai	79
9 Priedas. Koreliacinės analizės rezultatai	85
10 Priedas. UAB „Salda“ sutikimas tyrimui atlikti	88
11 Priedas. Konferencijos pažymėjimas.....	89

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Organizacijos kultūros sampratos turinio dedamosios pagal skirtingus autorius.....	13
2 lentelė. Organizacijos kultūros klausimyno instrumentarijus pagal Denison'ą ir kt. (2006).....	33
3 lentelė. Pasipriešinimo pokyčiams instrumentarijus (sudaryta autorės)	33
4 lentelė. Koreliacijos koeficiento reikšmių skalė (Xiao, Ye, Esteves, ir Rong, 2016).....	34
5 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.....	35
6 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal stažą	36
7 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą ir užimamas pareigas.....	36
8 lentelė. Faktorių kintamieji ir statistiniai validumo rodikliai (KMO = 0,84)	37
9 lentelė. Pokyčių priėmimas ir elgesio strategijos reaguojant į pokyčius	38
10 lentelė. Pesimistiškas požiūris į pokyčius organizacijoje	39
11 lentelė. Pokyčių sukeltų emocijų raiška	39
12 lentelė. Kognityvinis rigidiškumas.....	40
13 lentelė. Pasipriešinimo pokyčiams faktorių koreliacinė analizė	41
14 lentelė. Organizacijos kultūros misijos bruožo tyrimo rezultatai.....	42
15 lentelė. Organizacijos kultūros nuoseklumo bruožo tyrimo rezultatai.....	43
16 lentelė. Organizacijos kultūros įsitraukimo bruožo tyrimo rezultatai	44
17 lentelė. Organizacijos kultūros prisitaikymo bruožo tyrimo rezultatai	45
18 lentelė. Pasipriešinimo pokyčiams koreliacinės analizės rezultatai	46
19 lentelė. Organizacijos kultūros bruožų sąsajos (Spirmano (angl. <i>Spearman</i>) koreliacija)	47
20 lentelė. Organizacijos kultūros bruožų ir pasipriešinimo pokyčiams sąsajos	48
21 lentelė. Organizacijos kultūros apibrėžimai	61

Paveikslų sąrašas

1 pav.	Organizacijos kultūros svarbiausios sampratos turinio dedamosios ir jų apibrėžimai.....	15
2 pav.	Organizacijos kultūros komponentų ledkalnis (Staniulienė ir Dilienė, 2014, p. 83)	17
3 pav.	Denison'o ir kt. (2006) organizacijos kultūros modelis	18
4 pav.	Misija kaip organizacijos kultūros bruožas ir jo požymiai.....	19
5 pav.	Nuoseklumas kaip organizacijos kultūros bruožas ir jo požymiai	19
6 pav.	Įsitraukimas kaip organizacijos kultūros bruožas ir jo požymiai	20
7 pav.	Prisitaikymas kaip organizacijos kultūros bruožas ir jo požymiai	20
8 pav.	Pasipriešinimo pokyčiams apibrėžimų skirstymas (sudaryta autorės)	23
9 pav.	Pasipriešinimo pokyčiams požymiai (Grybienė ir Šimbelis, 2005, p. 36)	27
10 pav.	Organizacijos kultūros ir pasipriešinimo pokyčiams sąsajos (sudaryta autorės)	28
11 pav.	Organizacijos UAB „Salda“ darbuotojų skaičius (UAB „Salda“ duomenys).....	34
12 pav.	Respondentų pasiskirstymas pagal amžių	35
13 pav.	Organizacijos kultūros bruožų vertinimo vidurkiai (M)	46
14 pav.	Organizacijos kultūros bruožų ir darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams sąsajos.....	50

Įvadas

Temos aktualumas. Geopolitinė įtampa, aplinkosaugos problemos, dėmesys socialinei atsakomybei, technologiniai, ekonominiai ir kiti gyvenimo pokyčiai kelia vis daugiau iššūkių organizacijoms. Organizacijos, norėdamos prisitaikyti prie nuolat kintančios aplinkos, turi priimti sprendimus, kurie leidžia adaptuotis prie pokyčių ir efektyvinti veiklą. Siekiant organizacijos veiklos efektyvumo būtina parinkti atitinkamus metodus organizacijos kultūrai puoselėti, nes kultūra daro įtaką organizacijai, jos veiklai, tapatybei, reputacijai, gali nulemti jos narių gerovę (O'Reilly, 2016). Kiekvienos organizacijos kultūra yra savita, ji suartina darbuotojus bei reprezentuoja įmonę, padeda pasiekti norimų veiklos rezultatų. Socialiniai ir ekonominiai procesai prisideda prie organizacijos kultūros formavimosi ir lemia pokyčius organizacijose, taip randasi nauji organizacijų bruožai, leidžiantys prisitaikyti prie kintančios aplinkos (Zakarevičius, 2012). Prie organizacijos kultūros formavimosi prisideda vadovai, įteigiantys savo asmenines vertybes bei suvokimą (Garalis, 2005; Gilley, Gilley ir McMillan, 2009), bei darbuotojai, kurie sąveikaudami tarpusavyje sukuria bendravimo sistemą, taisykles, papročius, vertybes (Vveinhardt ir Nikaitė, 2008). Kiekvienos organizacijos kultūra yra unikali, net jei skirtingose organizacijose vadovaujamosi vienodu valdymo modeliu, poveikis organizacijos kultūrai gali būti ne tik skirtingas, bet ir priešingas (Pruskus ir Lukoševičius, 2009; Bojorovienė ir Pancarovienė, 2022; Vveinhardt ir Nikaitė, 2008). Kadangi pokyčiai aplinkoje yra labai intensyvūs, tai ir pokyčių įgyvendinimo tempas organizacijose didesnis nei kada nors anksčiau. Sėkmingas pokyčių įgyvendinimas ir valdymas kelia iššūkių ir iššaukia įvairias organizacijos narių reakcijas, kurios pasireiškia per emocijas, veiksmus, keliamus klausimus (Reis, Geller 2010; Piderit, 2000; Oreg, 2006). Pasipriešinimas pokyčiams organizacijose dažnas reiškinys (Dent ir Godberg, 1999) – net iki 70 proc. įmonėse įgyvendinamų pokyčių iniciatyvų organizacijose žlunga (Kotter ir Cohen, 2012; Beer ir Nohria, 2000). Trečdalis visų iniciuotų pokyčių žlunga dėl darbuotojų pasipriešinimo jiems (Sirkin, Keenan ir Jackson, 2005), todėl pasipriešinimas pokyčiams įvardijamas kaip viena didžiausių kliūčių įgyvendinant pokyčius (Korsakienė, 2006; Videikienė ir Šimanskienė, 2014).

Temos iširtumas. Lietuvių ir užsienio autoriai tiria organizacijos kultūrą įvairiais aspektais, nagrinėja pačią organizacijos kultūrą kaip reiškinį (Pruskus ir Lukoševičius, 2009; Steiblienė ir Michailova, 2017; Scott ir kt., 2003; Sepra, 2016; Vveinhardt, 2011; Alvesson ir Sveningson, 2008), kuria įvairius modelius ir metodus susijusius su organizacijos kultūra (Odor, 2018; Šimanskienė ir Sandu, 2013; Purlys, 2009, Denison, Janovics, Young, ir Cho, 2006), tiria organizacijos kultūros formavimąsi (Budinienė ir Svirskienė, 2002; Doina, Mirela, ir Constantin, 2002, Kučinskas ir Paulauskaitė, 2005), elgseną (Dubauskas, 2006; Dasgupta, 2014; Chatman ir O'Reilly, 2016; Robbins, 2003; Robbins 2006). Mokslininkai ieško sąsajų tarp organizacijos kultūros ir kitų reiškinų (Šimanskienė ir Tarasevičius, 2010; Barbars, 2015; Monkevičienė ir Liugailaitė-Radzvickienė, 2009; Pavlova, 2020) ir tiria organizacijos kultūros poveikį (Abid ir kt., 2014; Žilinskas ir Maksimenko, 2007; Damisa ir Zainol 2022).

Pasipriešinimas pokyčiams dažniausiai autorių minimas nagrinėjant pokyčius organizacijoje (Bersėnaitė, Šaparnis ir Šaparnienė, 2006; Korsakienė, 2006; Kotter, 1995; Kotter ir Cohen, 2012; Odor, 2018, Videikienė ir Šimanskienė, 2014; Kiefer, 2002; Palmer, Akin, ir Dunford, 2006; Palmer ir Dunford 2008; Kark Smollan, 2006), tačiau yra mokslininkų tyrinėjančių pasipriešinimą pokyčiams kaip atskirą reiškinį (Piderit, 2000; Oreg, 2003; Oreg, 2006; Dent ir Goldberg, 1999, Foote, 2001) taip pat tyrinėjamas pasipriešinimo pokyčiams valdymas (Grybienė ir Šimbelis, 2005; Geiser, 2001; Zender, 1950).

Organizacijos kultūra ir pokyčiai, tai elementai, neatsiejami nuo kiekvienos, veiklos efektyvumo siekiančios, organizacijos. Įgyvendinant pokyčius organizacijoje susiduriama su darbuotojų pasipriešinimu. Mokslinėje literatūroje analizuojama organizacijos kultūra bei pasipriešinimas pokyčiams, tačiau pasigendama sąsajų tarp šių reiškinių nagrinėjimo. Organizacijos kultūros ir pasipriešinimo pokyčiams sąsajų tema nėra atskleista, todėl šiame darbe siekiama išsiaiškinti, kokių sąsajų tarp organizacijos kultūros ir pasipriešinimo pokyčiams esama. Formuluojama mokslinė problema, siekiant atsakyti į *probleminį klausimą*: kokie organizacijos kultūros bruožai susiję su pasipriešinimo pokyčiams raiška organizacijoje?

Darbo objektas: organizacijos kultūros bruožų ir pasipriešinimo pokyčiams sąsajos.

Darbo tikslas: atskleisti UAB „Salda“ kultūros bruožų ir darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams sąsajas.

Darbo uždaviniai:

1. išanalizuoti organizacijos kultūros ir pasipriešinimo pokyčiams sampratas;
2. pateikti organizacijos kultūros ir pasipriešinimo pokyčiams sąsajų teorines įžvalgas;
3. identifikuoti pagrindinius organizacijos kultūros bruožus ir pasipriešinimo pokyčiams tendencijas;
4. išsiaiškinti organizacijos kultūros bruožų ir pasipriešinimo pokyčiams sąsajas organizacijoje.

Darbo metodai. *Duomenų rinkimo metodai:* 1) mokslinės literatūros analizė; 2) kiekybinis tyrimas atliktas pateikiant anoniminį klausimyną raštu, naudojant Denison'o (Denison ir kt., 2006) organizacijos kultūros, bei autorės parengtą pasipriešinimo pokyčiams, uždaro tipo klausimynus. Teiginiai vertinami 5 balų Likerto skale, nuo 1 („visiškai nesutinku“) iki 5 („visiškai sutinku“).

Duomenų analizės metodai: kiekybinių duomenų aprašomosios statistikos metodai (vidurkis, standartinis, nuokrypis ir dažniai), faktorinė bei koreliacinė analizė, *Cronbach Alpha α* koeficientas. Sąsajoms tarp reiškinių atskleisti taikytas Spirmano (angl. *Spearman*) ranginės koreliacijos koeficientas (r_s), kurį taikant rasti ryšiai tarp organizacijos kultūros bruožų ir pasipriešinimo pokyčiams faktorių. Statistiniai duomenys apskaičiuoti SPSS („IBM SPSS Statistics“) kompiuterine programa.

Darbo teorinis reikšmingumas: išanalizavus lietuvių ir užsienio autorių mokslinę literatūrą buvo atskleisti organizacijos kultūros bruožai, požymiai, išsiaiškintos pasipriešinimo pokyčiams dimensijos bei raiška, rasti ryšiai tarp organizacijos kultūros bruožų ir pasipriešinimo pokyčiams dimensijų.

Darbo praktinis reikšmingumas: Atlikus tyrimą nustatyti 4 pasipriešinimo pokyčiams faktoriai, atskleistos sąsajos su organizacijos kultūros bruožais. Rastos sąsajos tarp organizacijos kultūros bruožų ir pasipriešinimo pokyčiams faktorių. Stipriausi ryšiai rasti tarp organizacijos kultūros misijos ir prisitaikymo bruožų bei pesimistiško požiūrio į pokyčius faktoriaus. Gauti rezultatai atskleidžia kokie organizacijos kultūros bruožai ir požymiai lemia darbuotojų pasipriešinimą.

Autorės konferencijoje skaitytas pranešimas: Trakšėlė, Ineta. Kodėl darbuotojai priešinasi? Teorinės pasipriešinimo pokyčiams organizacijoje įžvalgos. Studentų mokslinė konferencija „Technologijų ir verslo aktualijos – 2023“. Panevėžys: Kauno technologijos universitetas, 2023 m. lapkričio 24 d. (žr. 11 priedą).

1. Organizacijos kultūros teoriniai aspektai

Siekiant atskleisti organizacijos kultūrą šiame skyriuje nagrinėjama organizacijos kultūros samprata pateikiant skirtingų autorių apibrėžimų analizę, išskiriant pagrindines organizacijos kultūros sampratos turinio dedamąsias. Taip pat aptariami pagrindiniai organizacijos kultūros bruožai bei jų požymiai.

1.1. Organizacijos kultūros samprata ir pagrindinės funkcijos

Anksčiau organizacijos buvo tapatinamos su mechaniniu objektu, o jos darbuotojai buvo laikomi organizacijos mašinos dalimi (Vaitkūnaitė, 2006). Šiandien darbuotojai nebėra laikomi tiesiog mašinos, kuri atlieka savo paskirtą užduotį, dalimi. Vaitkūnaitės (2006) nuomone darbuotojai organizacijoje laikomi didžiausiu turtu ir yra tapatinami su gyvu socialiniu organizmu veikiančiu organizaciją bei formuojančiu jos kultūrą. Organizacijos kultūra yra svarbi kiekvienai organizacijai, nes ji apima viską, kas susiję su organizacija, tai tarsi organizacijos siela, padedanti formuoti komunikacijos sistemas, suburti darbuotojus, lemianti organizacijos narių elgseną ir veiklos efektyvumą (Garalis, 2005). Visos organizacijos turi savo kultūrą, kai kurios savaime susiformavusią, kitos suformuotą dirbtinai (Garalis, 2005; Patapas ir Labenskytė, 2011; Reis ir Geller, 2010). Budinienės ir Svirskienės (2006) teigimu organizacijos kultūra formuojasi, vystosi ir keičiasi visą laiką, o organizacijos ilgalaikę verslo sėkmę lemia stipri ir unikali jos kultūra. Sėkmingos organizacijos puoselėja stiprią organizacijos kultūrą, kuri būna kruopščiai kuriama ir prižiūrima (Sueldo ir Štreimikienė, 2019). Organizacijos kultūra yra svarbi kiekvienai organizacijai, nes ji padeda organizacijoms išsiskirti vienoms iš kitų, ugdo organizacijos narių tapatumo jausmą, užtikrina vertybių puoselėjimą (Šimanskienė ir Sandu, 2013). Stipri ir tinkamai suformuota organizacijos kultūra skatina darbuotojų lojalumą ir įsitraukimą, gerina darbo procesus, mažina nesusipratimų galimybes bei gerina veiklos efektyvumą (Stundžė, 2010; Buttery, Johnson ir Cambell, 2023; Pavlova, 2020). Organizacijos kultūra – tai fenomenas leidžiantis organizacijai būti išskirtine, lengviau siekti organizacijos tikslų bei prisitaikyti prie kintančios aplinkos (Kučinskas ir Paulauskaitė, 2005). Skirtingų organizacijų veiklos pobūdis gali būti panašus, tačiau jų organizacijos kultūra skiriasi, nes skiriasi tikslai, vertybės, filosofija, požiūris į verslą, klientus ir partnerius (Vveinhardt, 2011). Taigi kiekvienos organizacijos kultūra yra unikali.

Vadybos moksle organizacijos kultūra nebėra naujas reiškinys, tačiau susidomėjimas ja ne tik nemažėja, bet ir auga (Barbars, 2015). Organizacijos kultūra įvairiais aspektais nagrinėjama tema, mokslininkai nagrinėja organizacijos kultūrą kaip reiškinį (Pruskus ir Lukoševičius, 2009; Steiblienė ir Michailova, 2017; Scott ir kt., 2003; Sepra, 2016; Vveinhardt, 2011; Alvesson ir Sveningsson, 2008), kuria įvairius modelius ir metodus susijusius su organizacijos kultūra (Odor, 2018; Šimanskienė ir Sandu, 2013; Purlys, 2009, Denison ir kt., 2006), tiria organizacijos kultūros formavimąsi (Budinienė ir Svirskienė, 2002; Doina ir kt. 2002; Kučinskas ir Paulauskaitė, 2005) arba elgseną (Dubauskas, 2006; Dasgupta, 2014; Chatman ir O'Reilly, 2016; Robbins, 2003; Robbins 2006). Mokslininkai ieško sąsajų tarp organizacijos kultūros ir kitų reiškinų (Šimanskienė ir Tarasevičius, 2010; Barbars, 2015; Šimanskienė ir Tarasevičius, 2010; Monkevičienė ir Liugailaitė-Radzvickienė, 2009; Pavlova, 2020), tiria organizacijos kultūros poveikį (Abid ir kt., 2014; Žilinskas ir Maksimenko, 2007; Damisa ir Zainol 2022). Taigi ši tema yra nagrinėjama įvairiais aspektais, tačiau vis dar nėra suformuota visiems priimtina, vieninga organizacijos kultūros samprata (Purlys, 2009; Serpa, 2016). Organizacijos kultūros sąvokos reikšmių įvairovė atsiradusi todėl, kad skirtingų mokslo sričių tyrinėtojai (sociologai, psichologai, vadybininkai, antropologai)

ją supranta skirtingai (Paulauskaitė, Vanagas, 1998; Dasgupta, 2014). Taip atsitinka dėl skirtingų tyrėjų tikslų, interesų bei tyrimų aspektų. Nors organizacijos kultūros apibrėžimas ir nėra nusistovėjęs, tačiau autorių suvokimas labai panašus, siejant organizacijos kultūrą su tam tikru vadybiniu aspektu: pasitenkinimu darbu, poveikiu organizacijai, darbuotojų veiklai (Paužolienė ir Šimanskienė 2021). Pats paprasčiausias, tačiau nedaug ką pasakantis organizacijos kultūros apibrėžimas: konkrečioje organizacijoje priimti darbo atlikimo būdai (Pruskus ir Lukoševičius, 2009). Lakis (2008) pateikia detalesnį apibrėžimą, kur organizacijos kultūrą apibūdina kaip nusistovėjusias vertybes ir normas, suformuotą ypatingą santykių atmosferą, papročius, ritualus, procedūras, ceremonijas, bendrą istoriją ir kitus dalykus, kurie vienija visus jos narius, nuo valytojo iki generalinio direktoriaus. Vienas labiausiai vartojamų organizacijos kultūros apibrėžimų yra Schein'o (2010), kurio teigimu, organizacijos kultūra – tai kertinių įsitikinimų modelis, išugdytas ar atrastas grupės individų, kurie kartu sprendžia išlikimo aplinkoje bei integravimosi organizacijoje problemas. Kadangi šis modelis jau kurį laiką veikia, jis turi būti perduotas naujiems nariams, kaip teisingas būdas suvokti, jausti ir spręsti grupės problemas (Schein, 2010).

Daugelis mokslininkų (Dubauskas, 2006; Purlys 2009; Robbins, 2006; Schein, 2010; Šimanskienė ir Tarasevičius, 2010; Nasir, 2022; Sadry, Zeerak ir Popalzai, 2022; Paužolienė ir Šimanskienė, 2021) teigia, kad organizacijos kultūra turi būti puoselėjama, priimtina ir pripažįstama visų organizacijos narių. Vveinhardt (2011) pateikia kitokią požiūrį teigdama, kad organizacijos kultūra egzistuoja nepriklausomai nuo to, kiek organizacijos nariai sąmoningai suvokia kultūros dedamosias. Ji mano, kad organizacijos kultūros dedamosios yra bendros daugeliui organizacijų ir išplaukia iš nacijos kultūros. Budinienė ir Svirskienė (2006) nurodo, kad organizacijos kultūra gali formotis savaime, veikiama vidinių ir išorinių veiksnių, arba gali būti keičiama dirbtinai, organizacijos darbuotojams ar vadovams realizuojant tam tikras priemones. Su šios autorės nuomone sutinka ir Garalis (2005).

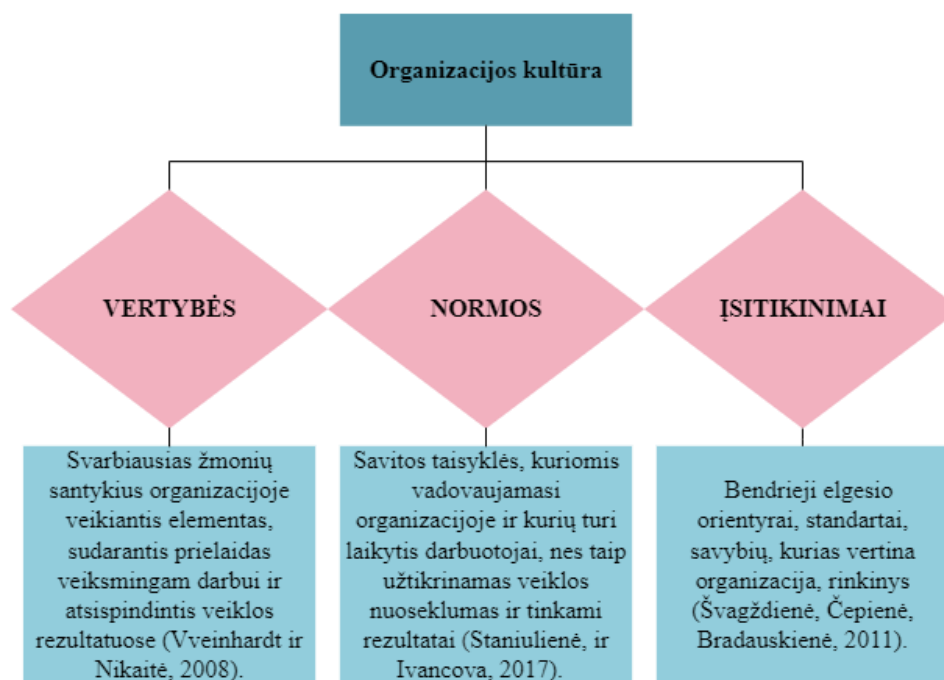
Išanalizavus autorių apibrėžimus (žr. 1 priedą), buvo išskirtos pagrindinės organizacijos kultūros sampratos turinio dedamosios, kurias autoriai įvardija apibrėždami organizacijos kultūrą. Šios dedamosios pateiktos 1 lentelėje.

1 lentelė. Organizacijos kultūros sampratos turinio dedamosios pagal skirtingus autorius

	Autorių skaičius	Dubauskas, 2006	Purlys, 2009	Robbins, 2006	Alvesson ir Sveningson, 2008	Schein, 2010	Kučinskas ir Paulauskaitė, 2005	Vveinhardt, 2011	Odor, 2018	Steiblienė ir Michailova, 2017	Šimanskienė ir Tarasevičius, 2010	Nasir, Nasir, ir kt., 2022	Damisa ir Zaimol, 2022	Sadry ir kt., 2022	Barbars, 2015	Paužuolienė, Šimanskienė, 2021	Zakarevičius, 2004	Yilmaz ir Ergun, 2008	Abid ir kt., 2014	Matthew, 2010	Scott ir kt., 2003	Vaitkūnaitė, 2006	
Vertybės	12	×			×		×		×	×	×		×			×			×	×	×	×	×
Įsitikinimai	11			×		×			×				×	×	×	×	×		×	×	×	×	×
Normos	9							×		×		×	×	×			×	×	×			×	
Filosofija	7				×							×				×	×	×		×	×		

	Autorių skaičius	Dubauskas, 2006	Purlys, 2009	Robbins, 2006	Alvesson ir Sveningsson, 2008	Schein, 2010	Kučinskas ir Paulauskaitė, 2005	Vveinhardt, 2011	Odor, 2018	Steiblienė ir Michailova, 2017	Šimanskienė ir Tarasevičius, 2010	Nasir, Nasir, ir kt., 2022	Damisa ir Zainol, 2022	Sadry ir kt., 2022	Barbars, 2015	Paužuolienė, Šmanskienė, 2021	Zakarevičius, 2004	Yilmaz ir Ergun, 2008	Abid ir kt., 2014	Matthew, 2010	Scott ir kt., 2003	Vaitkūnaitė, 2006
Priimtina nariams	8	×	×	×		×					×	×			×	×						
Ritualai	5	×	×					×									×		×			
Tradicijos	4	×	×				×										×					
Ceremonijos	4	×						×									×				×	
Mitai	3	×															×				×	
Išskirtinumas	3		×	×			×															
Simboliai	3	×															×				×	
Įpročiai	3		×													×	×					
Veiklos būdas	3								×			×							×			
Istorijos	2	×					×															
Etika	2		×																×			
Nuostatos	2																×					×
Jausmai	1												×									
Taisyklės	1																		×			

Išanalizavus skirtingų autorių organizacijos kultūros apibrėžimuose įvardijamas sampratos turinio dedamąsias, paaiškėjo, jog dažniausiai apibrėžimuose išskiriamos vertybės, normos ir įsitikinimai (žr. 1 lentelę). Šias dedamąsias galima laikyti organizacijos kultūros pagrindu organizacijoje (žr. 1 pav.). Anot Patapo ir Labenskytės (2011), organizacijos vertybės ir normos pripažįstantys ir jų besilaikantys organizacijos nariai turi stipresnę vienybės ir identiteto jausmą organizacijose. Taigi vertybės ir įsitikinimai lemia žmonių elgseną, o normos – nusako kokių taisyklių laikomasi.



1 pav. Organizacijos kultūros svarbiausios sampratos turinio dedamosios ir jų apibrėžimai

Atkreiptinas dėmesys, jog dauguma autorių (Dubauskas, 2006; Purlys, 2009; Robbins, 2006; Schein, 2010; Šimanskienė ir Tarasevičius, 2010; Nasir, Nasir, ir kt., 2022; Barbars, 2015; Paužuolienė, Šmanskienė, 2021) yra vieningos nuomonės ir apibrėžimuose teigia, kad organizacijos kultūra apima visus organizacijos narius ir yra jiems priimtina.

Labai dažnai organizacijos kultūros apibrėžimuose (žr. 1 lentelę) minimi filosofija, ritualai, tradicijos, ceremonijos. Sueldo ir Štreimikienės (2019) teigimu, ritualai, tradicijos užima svarbų vaidmenį organizacijoje, nes jie, kitaip nei organizacijos vertybės, yra statiški. Rečiau apibrėžimuose (žr. 1 lentelę) minimi mitai, išskirtinumas, simboliai, įpročiai. Mokslininkų apibrėžimuose itin retai minimos istorijos, etika, taisyklės, jausmai ir nuostatos (žr. 1 lentelę).

Išnagrinėti šaltiniai patvirtina, kad nėra vieningo organizacijos kultūros apibrėžimo, tačiau yra kelios pagrindinės organizacijos kultūros sampratos turinio dedamosios, kurios leidžia apibrėžti organizacijos kultūrą.

Vanagas (2005) išskiria septynias funkcijas kurias atlieka organizacijos kultūra:

- leidžia vertinti sėkmes ir nesėkmes pagal suformuotus kriterijus;
- lemia, kaip turi būti paskirstomi organizacijos ištekliai;
- lemia, ko gali tikėtis organizacija ir jos nariai vieni iš kitų;
- lemia, organizacijos narių elgesio kontrolės būdus;
- nustato elgesio normas, narių baudymo ir apdovanojimo būdus;
- apibrėžia narių tarpusavio elgseną bei santykius su organizacijai nepriklausančiais individais;
- apibrėžia narių elgseną su išorine aplinka.

Šios funkcijos patvirtina, jog organizacijos kultūra lemia žmonių jausmus, elgseną ir bendravimą tiek organizacijos viduje tiek išorėje. Kiekvienos organizacijos kultūra yra savita ir ji gali arba

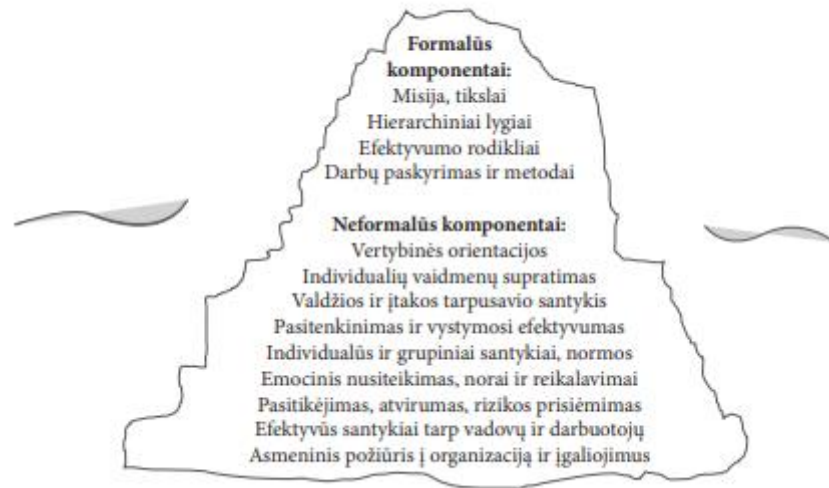
skatinti organizacijos efektyvumą, arba priešingai – stabdyti (Garalis, 2005). Grialio (2005) nuomone, efektyvi organizacijos kultūra sudaro geresnes prielaidas organizacijai prisitaikyti prie dinamiškos aplinkos ir yra noriai perimama visų organizacijos narių.

Išnagrinėjus lietuvių ir užsienio autorių požiūrį į organizacijos kultūrą, galima teigti, kad organizacijos kultūra, tai vertybių, normų ir įsitikinimų sistema, perduodama organizacijos nariams, turinti įtakos ne tik darbuotojų sprendimams bei elgesiui, bet ir leidžianti lengviau siekti organizacijos tikslų. Tai sistema, kuria remiasi visi organizacijos nariai, kuri priklausoma nuo organizacijos tradicijų, mitų, ceremonijų, ritualų ir kitų veiksnių, bei yra nuolat besivystanti, kintanti. Organizacijos kultūra yra svarbi kiekvienai organizacijai, nes ji lemia tolesnę organizacijos vystymąsi, nustato kontrolės būdus, priimtina ir nepriimtina elgseną tiek organizacijos viduje tiek ir išorėje, lemia vertybių puoselėjimą ir svariausia teisingai suformuota ji padeda įgyvendinti organizacijos tikslus.

1.2. Organizacijos kultūros bruožai

Kiekviena organizacija yra unikali ir turi savitus organizacijos kultūros bruožus, kurie atsiskleidžia tiek organizacijos viduje tiek ir išorėje. Organizacija, kuri nori susidoroti su iššūkiais, prisitaikyti prie pokyčių ir pasiekti tikslų, turi puoselėti organizacijos kultūrą. Organizacijos kultūra neišivaizduojama be organizacijos narių ir jų elgesio požymių: nuostatų, aktyvumo, tikslų, vertybių, normų, ritualų ir kt. Šie požymiai dažniausiai ir yra kultūros bruožai, nuo kurių priklauso organizacijos kultūros vystymosi galimybės, pokyčių įgyvendinimo sėkmė ir kliūčių įveikimo strategijos (Zakarevičius, 2004). Organizacijos kultūros bruožai formuojasi savaime, tačiau neretai, siekiant tam tikrų tikslų, yra formuojami dirbtinai (Zakarevičius, 2004; Žilinskas ir Maksimenko, 2007).

Mokslininkai, tyrinėjantys organizacijos kultūrą, jau seniai diskutuoja ar skirtingų organizacijų kultūra gali būti išmatuojama ir lyginama (Denison ir kt., 2006). Organizacijos kultūros ištyrimas laikomas sudėtingu procesu, nes norima nustatyti sunkiai diagnozuojamus dalykus: simbolių prasmę, darbuotojų požiūrį, vadovavimo ir bendravimo ypatybes ir kt. (Budnienė ir Svirskienė, 2006). Dažnai organizacijos kultūra lyginama su ledkalniu, kurį sudaro aiškiai matomi (atviri) ir paslėpti aspektai. Staniulienė ir Dilienė (2014) pateikia paplitusį ledkalnio modelį, kuris vaizduojamas 2 paveiksle. Šiame modelyje organizacijos kultūra suskirstyta į formalius komponentus, kurie yra paviršiuje, aiškiai matomi, atviri aspektai, tokie kaip misija, tikslai, bei neformalius komponentus, kurie slepiasi giliau, aprėpdami požiūrius, jausmus, sampratas, žmonių santykius ir kt. Mokslininkės (Staniulienė ir Dilienė, 2014) pabrėžia, jog formalūs organizacijos komponentai gali būti gana lengvai analizuojami, nes jie yra matomi, tuo tarpu neformalius komponentus analizuoti sudėtinga, neretai jie yra slepiami, neatskleidžiami ar net pateikiami melagingai. Kuo gilesnis organizacijos kultūros lygis, tuo sudėtingiau ją analizuoti ir diagnozuoti (Budnienė ir Svirskienė, 2006).



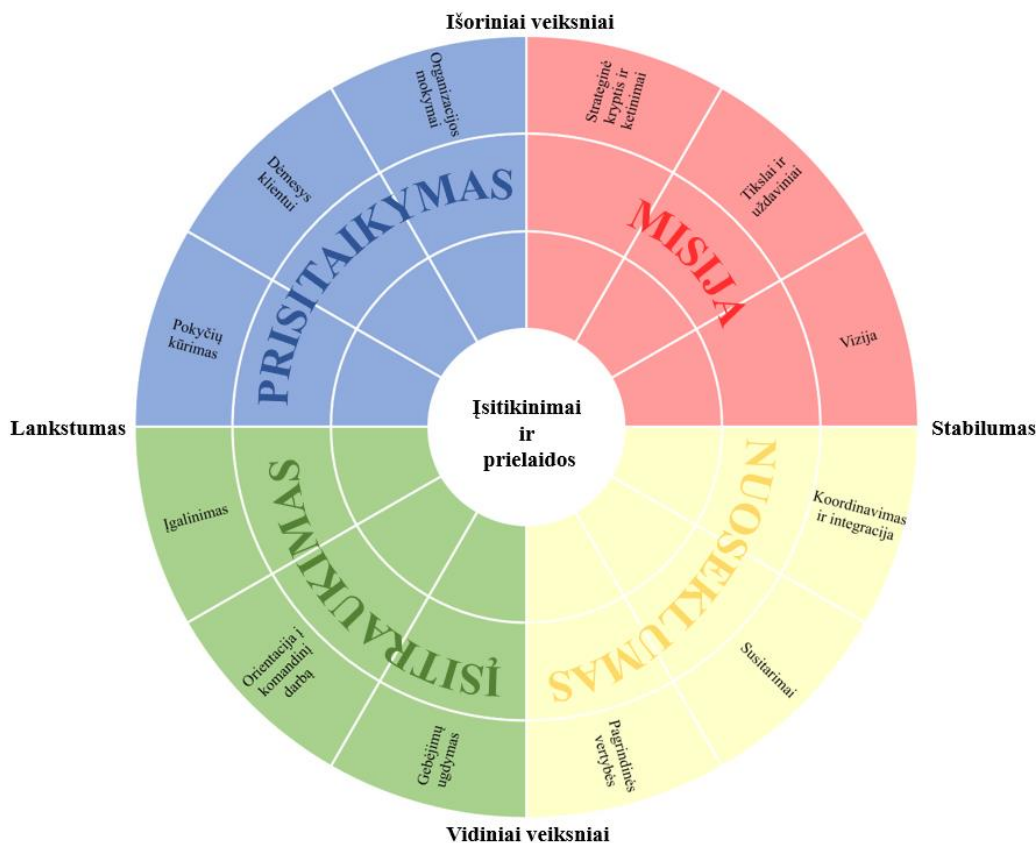
2 pav. Organizacijos kultūros komponentų ledkalnis (Staniulienė ir Dilienė, 2014, p. 83)

Vienas žymiausių organizacijos kultūros tyrinėtojų Schein'as (2010) apibrėžė organizacijoje egzistuojančias kultūros ypatybes išskirdamas tris lygius: artefaktus, vertybes ir pagrindines užslėptas nuostatas. Artefaktai apima matomą organizacijos struktūrą ir procesus: aplinką, kalbą, istorijas, pasakojimus, ritualus, ceremonijas ir kt. Įsitikinimai ir vertybės apima strategiją, filosofiją, elgesio standartus, moralines pažiūras, suvokimą kt. Pagrindinės užslėptos nuostatos apima pasiteisinusius problemų sprendimo būdus, kurie tampa savaime suprantami ir priimtini: nesąmoningi, savaime suprantami įsitikinimai, sampratos, mintys ir jausmai, santykis su bendražmogiškosiomis vertybėmis, religinės pažiūros, teisingi individo ir grupės santykiai ir kt. Šimanskienė ir Sandu (2013) išskiria tris bendriausius organizacijos kultūros lygmenis, kuriuose atsispindi pagrindiniai bruožai: matomi (išoriniai bruožai, simboliai, organizacijos struktūra, kontrolės sistemos), vertybės ir normos (ritualai, tvarka), nebylūs įsitikinimai ir prielaidos (poelgiai, kurie yra savaime suprantami, nematomas, nebūtinai sąmoningas elgesys, kurį sunku pamatyti ir identifikuoti). Organizacijos kultūra skirstoma į išorinius ir vidinius elementus (Steibeliene ir Michailova, 2017). Mokslininkų (Steibeliene ir Michailova, 2017) teigimu, išoriniai elementai nesunkiai suprantami ir identifikuojami (matomi), juos sudaro: filosofija, simboliai, mitai, klimatas, herojai, istorijos, tradicijos, ritualai, ceremonijos. Tuo tarpu vidiniai elementai, tai ilgainiui išsivysčiusios normos, požymiai, kurie nebūtinai suvokiami sąmoningai. Vidiniams elementams priskiriami: įsitikinimai, nuostatos, vertybės, idealai, principai, lūkesčiai, normos, požiūriai, įpročiai. Išoriniai ir vidiniai elementai sudaro sistemą ir yra tarpusavyje susiję, išoriniai elementai sukuria prielaidas vystyti vidiniams: kuo didesnis išorinių elementų skaičius, tuo stipresnis ir patvaresnis organizacijos kultūros branduolys (Steibeliene ir Michailova, 2017).

Išanalizavus skirtingų autorių siūlomus organizacijos kultūros skirstymo bruožus išryškėja mokslininkų vieningas požiūris, kad organizacijos kultūra apima du pagrindinius bruožus, matomus ir nematomus, kurie turi požymius: filosofija, simboliai, normos, įsitikinimai, požiūriai ir kt.

Bene išsamiausių organizacijos kultūros modelį, kuris kurtas remiantis kelis dešimtmečius trukusiais tyrimais, sukūrė mokslininkai Denison'as, Janovics'as, Young'as ir Cho'is (2006). Šis modelis yra plačiai pripažintas ir mokslininkų naudojamas visame pasaulyje (Denison ir kt., 2006; Gillespie ir kt., 2008). Denison'o ir kt. (2006) modelis daugiausiai dėmesio skiria ryšiui tarp organizacijos ir žemiausios grandies rodiklių, tokių kaip pelningumas, augimas, kokybė, naujovės, klientų ir

darbuotojų pasitenkinimas. Denison'o ir kt. (2006) modelis pavaizduotas 3 paveiksle. Šio modelio centre – įsitikinimai ir prielaidos kurie apima visų organizacijos narių įsitikinimus apie organizaciją, jos narius, klientus, konkurentus ir kt. Šie įsitikinimai ir prielaidos lemia organizacijos kultūrą. Modelis suskirstytas į dvi pagrindines dimensijas: išorinius ir vidinius veiksnius. Išoriniai veiksniai modelyje (žr. 3 pav.) vaizduojami viršuje, jie apima dvi stipriąsias organizacijos puses: gebėjimą prisitaikyti ir misiją. Vidiniai veiksniai modelyje (žr. 3 pav.) vaizduojami apačioje, jie apima stiprius vidinius organizacijos bruožus, nuoseklumą ir įsitikinimus, kurie leidžia efektyviai siekti rezultatų, užtikrinti kokybę ir darbuotojų pasitenkinimą darbu.

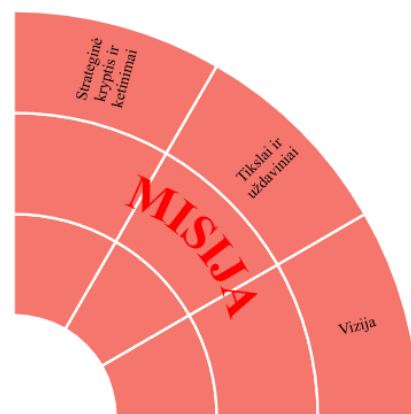


3 pav. Denison'o ir kt. (2006) organizacijos kultūros modelis

Organizacijos nariai dažnai jaučiasi taip lyg jie yra traukiami įvairiomis kryptimis (Denison ir kt., 2006). Šis stūmimas ir traukimas Denison'o ir kt. (2006) modelyje pavadintas dinamine įtampa, kuri kiekvienoje organizacijoje yra normalus reiškinys, nes organizacijos nuolat balansuoja tarp išorinės ir vidinės aplinkos, stengiasi išlikti ir prisitaikyti. Denison'o ir kt. (2006) modelyje (žr. 3 pav.) ši dinaminė įtampa vaizduojama kairiame ir dešiniame modelio šonuose. Lankstumas (kairėje) rodo, kad organizacija geba lengvai prisitaikyti prie kintančios aplinkos, integruoja pokyčius, pasižymi inovacijomis. Tuo tarpu stabilumas (dešinėje) rodo, kad organizacija geba stabiliai siekti savo užsibrėžtų tikslų ir nuosekliai įgyvendina misiją. Modelį sudaro keturi pagrindiniai bruožai: misija, nuoseklumas, ištraukimas, prisitaikymas, kiekvienas bruožas turi po tris požymius (žr. 3 pav.). Toliau išsamiai pristatomas kiekvienas bruožas ir jo požymiai.

Misija. Denison'o ir kt. (2006) modelyje misija apibūdinama kaip tikslo ir prasmės turėjimas, kurių dėka pasiekiami trumpalaikiai ir ilgalaikiai tikslai. Misija – neatsiejama strateginio valdymo dalis. Bart'o, Bontis'o ir Taggar'o (2001) teigimu misijos įgyvendinimas įmanomas tik tada, kai darbuotojai ją žino ir supranta. Prastai parengta ir pristatyta misija skatina organizacijos narius ją

interpretuoti savaip, sukeliant neigiamą poveikį užsibrėžtos misijos įgyvendinimui (Hader, 2006). Misijos bruožas Denison‘o ir kt. (2006) modelyje matuojamas pagal tris požymius: strateginę kryptis ir ketinimai, tikslai ir uždaviniai, vizija (žr. 4 pav.). Strateginės krypties ir ketinimų požymis modelyje parodo ar darbuotojai supranta organizacijos strategijas ir mano, kad jos pasiteisins. Strateginė kryptis organizacijoje, tai į ateitį orientuotas mąstymas, leidžiantis organizacijoms prisitaikyti ir pasiekti užsibrėžtų tikslų (Mantere ir Sillince, 2007). Antrasis požymis – tikslai ir uždaviniai, kurie modelyje parodo ar trumpalaikiai tikslai padeda susieti kasdienę darbuotojų veiklą su organizacijos strategija ir vizija. Organizacijos veikla gali būti sėkminga tik tuo atveju, kai organizacija turi apibrėžtus tikslus, kurie yra priimti visiems organizacijos nariams (Dubauskas, 2006). Trečiasis požymis – vizija, kuri parodo bendrą organizacijos požiūrį į ateitį, apimantį pagrindines vertybes, kuriomis vadovaujasi ir kurios motyvuoja visus organizacijos narius (Denison ir kt., 2006). Bendra vizija yra skirta sukurti aiškų organizacijos tikslą ir skatinti būtinus pokyčius, kurie leistų pasiekti norimų rezultatų (Loon Hoe, 2007).



4 pav. Misija kaip organizacijos kultūros bruožas ir jo požymiai

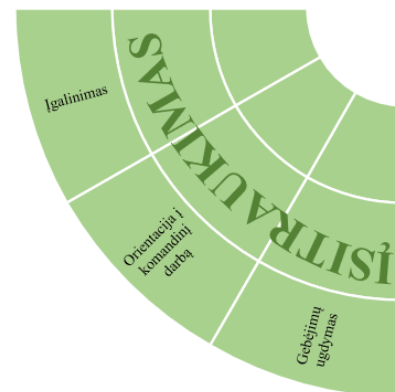
Nuoseklumas. Šį bruožą Denison‘as ir kt. (2006) apibūdina, kaip organizacijoje plėtojamą mąstymą ir organizacines sistemas, kurios sukuria susitarimu pagrįstą vidinę valdymo sistemą. Nuoseklios organizacijos nariai jaučiasi labiau įsipareigoję organizacijai, nes jie yra skatinami ir visada žino, kaip turėtų elgtis (Denison ir kt., 2006). Nuoseklumas yra neišvengiamas siekiant organizacijos tikslų (Borry ir kt., 2018). Taigi nuoseklios organizacijos nariai turi aiškiai numatytas taisykles, kurių laikosi, žino kokių tikslų siekia ir kaip tie tikslai bus pasiekti. Nuoseklumo bruožas Denison ir kt. (2006) modelyje matuojamas pagal požymius: pagrindinės vertybės, susitarimas, koordinavimas ir integracija (žr. 5 pav.). Pagrindinių vertybių požymis modelyje parodo ar darbuotojai dalijasi vertybėmis, kurios atspindi organizaciją, ko galima iš jos tikėtis, taip pat ar lyderiai modeliuoja ir stiprina šias vertybes. Vertybės – tai organizacijos pamatas, kuriuo jos nariai remiasi vertindami situacijas, atlikdami veiksmus, bendraudami (Švagždienė, Palujanskienė ir Malašauskienė, 2020). Susitarimo požymis modelyje parodo ar organizacija pasiekia susitarimo svarbiais klausimais, ar darbuotojai geba problemas spręsti konstruktyviai. Koordinavimo ir integracijos požymis modelyje parodo ar skirtinguose organizacijos padaliniuose vyrauja bendras požiūris, kuris leidžia efektyviai dirbti net už organizacijos ribų, ar stengiamasi dirbti patenkinant visos organizacijos interesus.



5 pav. Nuoseklumas kaip organizacijos kultūros bruožas ir jo požymiai

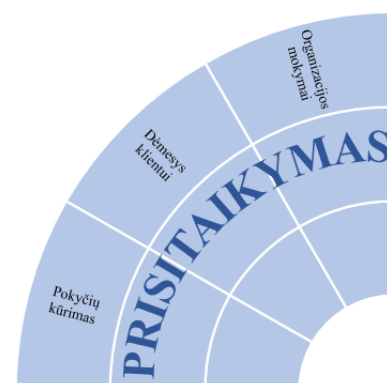
Įsitraukimas. Šį požymį Denison‘as ir kt. (2006) apibūdina, kaip žmogaus gebėjimų ugdymą ir bendrumo bei atsakomybės jausmo kūrimą visoje organizacijoje. Darbuotojų įtraukimas tai procesas, susijęs su darbuotojų dalyvavimu ir įgalinimu, kuris leidžia organizacijai pasiekti geresnių rezultatų. Darbuotojas, kuris yra įtraukiamas į sprendimų priėmimą, pasiūlymų teikimą ir kitais dalyvauja organizacijos gyvenime, jaučia didesnę prisirišimą prie organizacijos ir todėl yra labiau jai atsidavęs. Įsitraukimas įvardijamas kaip pagrindinis veiksnys lemiantis organizacijos efektyvumą (Oder ir Makori, 2018). Ramanauškienės (2022) teigimu, darbuotojo įsitraukimas lemia lojalumą. Įsitraukimo bruožas Denisono ir kt. (2006) modelyje matuojamas pagal požymius: įgalinimas,

orientacija į komandinį darbą ir gebėjimų ugdymas (žr. 6 pav.). Įgalinimo požymis modelyje parodo ar darbuotojai jaučiasi informuoti ir įtraukti į atliekamą darbą, ar jaučiasi galintys daryti teigiamą įtaką organizacijoje. Darbuotojai, kurie yra įgalinti t.y. įtraukiami į tikslų formavimą, sprendimų priėmimą ir kt. pasitenkinimas darbu yra aukštesnis, veikla rezultatyvesnė, lojalumas stipresnis (Ramanauškienė, 2022). Įgalinti darbuotojai jaučia organizacijos paramą, o ši į organizaciją orientuota parama padidina darbuotojų įsipareigojimo lygį (Baran, Shanock, ir Miller, 2012). Orientacijos į komandinį darbą požymis modelyje parodo ar organizacijoje skatinamas ir praktikuojamas komandinis darbas, ar darbuotojai vertina bendradarbiavimą ir jaučiasi atsakingi už bendrus tikslus. Komandinis darbas – darbuotojų darbas drauge siekiant bendro tikslo. Nuo gebėjimo darbą atlikti komandoje, priklauso ne tik organizacijos pokyčių įgyvendinimas ir valdymas, panų įgyvendinimas, gebėjimas spręsti problemas, bet ir darbuotojo pasitenkinimas darbu bei stipresnis lojalumas organizacijai (Vilkaitė-Vaitonė, Sologubas, 2019). Gebėjimų ugdymo požymis modelyje parodo ar darbuotojai tiki, kad organizacija į juos investuoja ir jie nuolat tobulėja, ar organizacija geba išlikti konkurencinga. Darbuotojų ugdymo veiklos didina darbuotojų pasitikėjimą savo profesinėmis galimybėmis, plečia darbuotojo suvokimą dėl jo karjeros galimybių (Vilkaitė-Vaitonė, Sologubas, 2019).



6 pav. Įsitraukimas kaip organizacijos kultūros bruožas ir jo požymiai

Prisitaikymas. Šį bruožą Denison'as ir kt. (2006) apibūdina kaip gebėjimą prisitaikyti prie išorinės aplinkos. Prisitaikančios organizacijos nebijo rizikuoti, geba mokytis iš savo klaidų ir gautą patirtį panaudoti organizacijos tikslams pasiekti (Denison ir kt., 2006). Prisitaikymas organizacijoje reiškia gebėjimą keistis bei gebėjimą prisitaikyti prie aplinkoje vykstančių pokyčių. Prisitaikančių organizacijų darbuotojai ženkliai prisideda prie sėkmingų pokyčių įgyvendinimo (Žymantaitė-Magalinskė ir Korsakienė, 2020). Prisitaikymo bruožas modelyje matuojamas pagal požymius: pokyčių kūrimas, dėmesys klientui, organizacijos mokymasis (žr. 7 pav.). Pokyčių kūrimo požymis modelyje reiškia organizacijos gebėjimą prisitaikyti prie pokyčių, o taip pat ir organizacijos gebėjimą darbuotojus paruošti pokyčiams. Šiuo požymiu matuojama ar darbuotojai geba prisitaikyti prie kintančios aplinkos ir priimti pokyčius, ar darbuotojai nuolat ieško naujų ir patobulintų būdų atlikti savo darbą (Denison ir kt., 2006). Antrasis požymis – dėmesys klientui, kuriuo matuojama ar suprantami klientų poreikiai, ar darbuotojai geba prisitaikyti prie kintančių klientų poreikių, ar dėmesys klientui yra svarbiausias organizacijoje (Denison ir kt., 2006). Organizacijos, kurioms svarbus klientas, nuolat stebi ir reaguoja į klientų poreikius. Dėmesys klientui, tai ne tik organizacijos gebėjimas suprasti kliento poreikius ir juos patenkinti, bet ir gebėjimas numatyti būsimus poreikius ir juos patenkinant viršyti kliento lūkesčius (Pambreni ir kt., 2019). Trečiasis požymis – organizacijos mokymasis, kuriuo matuojama: ar skiriamas dėmesys mokymams, ar sukurta aplinka leidžia pagrįstai rizikuoti bei integruoti naujoves, o darbuotojai dalijasi sukauptomis žiniomis tarpusavyje. Besimokančioje organizacijoje sudaromos galimybės eksperimentuoti ir naudotis visa reikalinga informacija, o kiekvienas narys geba identifikuoti ir spręsti problemas (Garalis, 2003). Ugdymo veiklos



7 pav. Prisitaikymas kaip organizacijos kultūros bruožas ir jo požymiai

organizacijoje didina darbuotojų pasitikėjimą ne tik savimi, bet ir organizacija, plečia suvokimą, daro teigiamą įtaką organizacijos rezultatams (Žymantaitė-Magalinskė ir Korsakienė, 2020).

Taigi skirtingi mokslininkai pateikia įvairių organizacijos kultūrą atspindinčių bruožų bei požymių, pagal kuriuos galima įvertinti kiekvienos organizacijos kultūrą. Išsamiausių organizacijos kultūros vertinimo modelių pateikia Denison 'as, Janovics 'as, Young 'as ir Cho 'is, kurių teigimu organizacijos kultūrą galima išnagrinėti tiriant keturis pagrindinius bruožus: misiją, nuoseklumą, įsitraukimą, prisitaikymą. Kiekvieną bruožą sudaro požymiai, kurie yra lengvai pamatuojami ir kurių dėka atskleidžiama organizacijos kultūra.

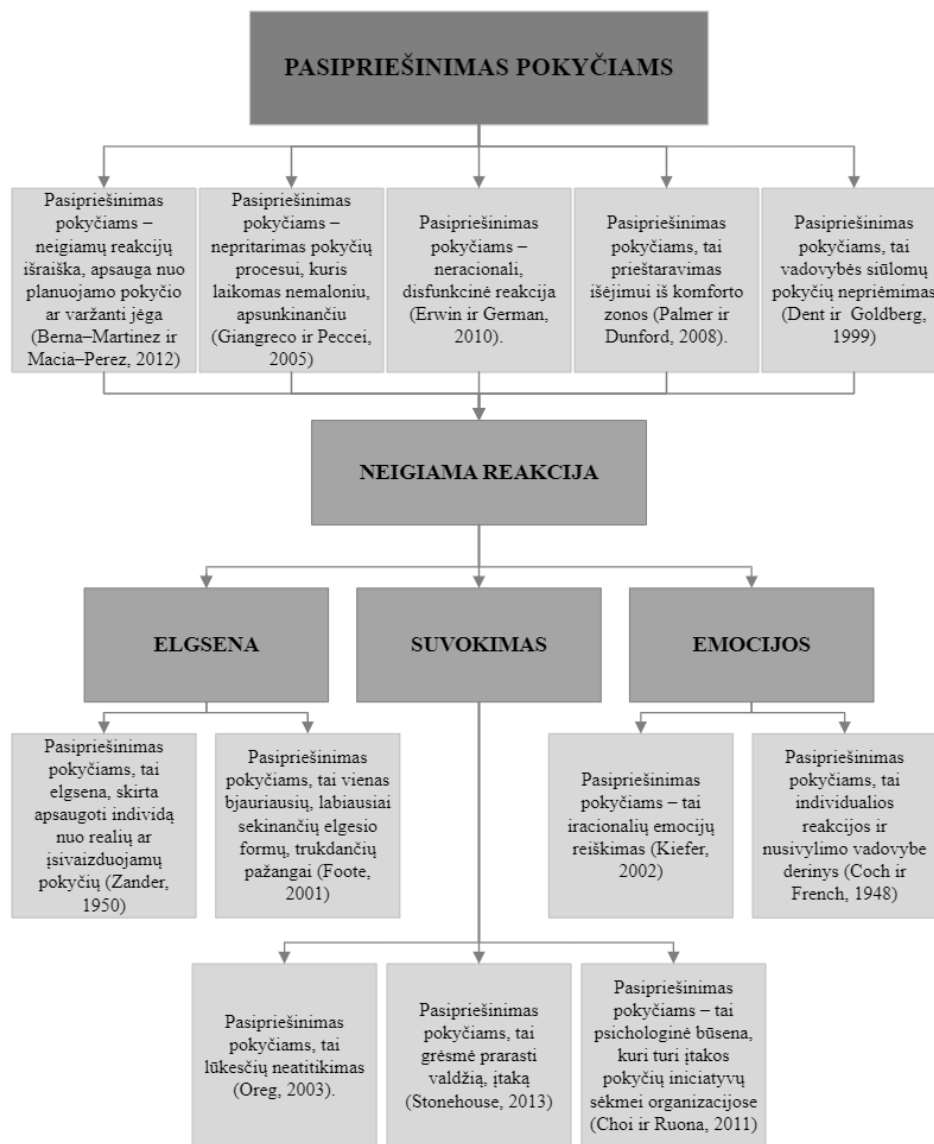
2. Pasipriešinimo pokyčiams teorinė analizė

Siekiant atskleisti pasipriešinimą pokyčiams organizacijoje šiame skyriuje nagrinėjama pasipriešinimo pokyčiams samprata, pateikiama skirtingų autorių apibrėžimų analizė, išskiriamos pagrindinės dimensijos. Taip pat aptariama pasipriešinimo pokyčiams raiška ir pagrindinės priežastys.

2.1. Pasipriešinimo pokyčiams organizacijoje samprata

Vyraujant smarkiems pokyčiams pasaulyje, keičiasi ir organizacijos, kurioms įtaką daro ne tik išoriniai pokyčiai, tokie kaip pandemija, geopolitinė įtampa, aplinkosaugos problemos, dėmesys socialinei atsakomybei, technologiniai pokyčiai, dirbtinis intelektas, bet ir vidiniai susiję su darbuotojų lūkesčiais, nuotoliniu darbu, darbo sąlygomis ir kt. Organizacijos patiria vis daugiau spaudimo ir pokyčių, kurie vyksta vis greičiau. Pokyčiai reiškia perėjimą iš vienos būsenos į kitą, pakeitimą seno – nauju, ar žinomą – nežinomu. Grybienės ir Šimbelio (2005) teigimu, pokyčiai – neatsiejama ir būtina modernios organizacijos veiklos dalis, padedanti pasiekti užsibrėžtų tikslų. Įgyvendinant pokyčius siekiama patobulinimų, pakeitimų, kurie būtų naudingi pačiai organizacijai ar jos nariams, tačiau neretai pokyčiai organizacijos narių sutinkami priešiška. Darbuotojai linkę priešintis pokyčiams, nes jie nežino kas jų laukia, nes turi keisti tai kas įprasta – neįprastu. Nežinomybės baimė kausto darbuotojus, todėl jie linkę nepasitikėti įgyvendinamais pokyčiais (Radzi ir Othman, 2014). Dažnai atsitinka taip, kad net ir suprasdami pokyčių naudą, organizacijos nariai priešinasi, nes nenori keisti to, prie ko yra įpratę (Oreg, 2003). Pokyčiai ir pasipriešinimas jiems mokslininkų tyrinėjami jau daugelį metų, o tyrimuose dažniausiai remiamasi mokslininko Lewin'o (1947) pokyčių valdymo modeliu, kurį sudaro trys pagrindiniai pokyčių valdymo žingsniai: atšildymas, keitimas, užšaldymas. Šis mokslininkas laikomas pasipriešinimo pokyčiams sąvokos pradininku, nes jo modelyje pasipriešinimas įvardijamas kaip stabdančioji jėga. Pasipriešinimo pokyčiams frazė dabartiniame kontekste gerokai skiriasi nuo pirminės reikšmės ir yra siejama su psichologiniu pokyčių priėmimu (Dent ir Godberg, 1999). 1962 m. pasipriešinimas pokyčiams įgavo tokią prasmę, kokia ji yra plačiai suprantama šiandien, kur sąvoka suprantama kaip psichologinė sąvoka, kurioje pasipriešinimas yra individuali žmogaus reakcija, o vadovo užduotis yra įveikti šį pasipriešinimą (Dent ir Godberg, 1999). Mokslininkų (Videikiene ir Šimanskiene, 2014; Bovey ir Hede, 2001) teigimu pasipriešinimas pokyčiams yra viena didžiausių kliūčių įgyvendinant pokyčius.

Plačiausia ir bendriausia prasme pasipriešinimas pokyčiams apibrėžiamas kaip nepaklusnumas, priešiškus nusistovėjusiai tvarkai, vadovybės siūlomų pokyčių nepriėmimas (Piderit, 2000; Geisler, 2001; Dent ir Goldberg, 1999). Šie apibrėžimai apima bet kokią nepalankią reakciją, stabdančią pokyčių įgyvendinimą ir yra suprantami kaip problema, kurią reikia įveikti arba pašalinti. Kiti mokslininkai gana skirtingai apibrėžia pasipriešinimą pokyčiams (žr. 2 priedą) tačiau daugumos mokslininkų pateikti apibrėžimai gali būti sugrupuojami. Didžioji dalis mokslininkų (Berna-Martinez ir Macia-Perez, 2012; Giangreco ir Peccei, 2005; Erwin ir Garman, 2010; Palmer ir R. Dunford, 2008; Dent ir Goldberg, 1999) apibūdina pasipriešinimą pokyčiams pagal vieną aspektą – neigiamą reakciją. Šis aspektas labai abstraktus ir apibūdina pasipriešinimą pokyčiams pačia plačiausia prasme. Neigiamos reakcijos aspektą papildė kitų mokslininkų apibrėžimai, kuriuose išryškėja trys dimensijos: elgsena, suvokimas, emocijos. 8 paveiksle pateikiamas skirtingų mokslininkų pasipriešinimo pokyčiams apibrėžimų skirstymas.



8 pav. Pasipriešinimo pokyčiams apibrėžimų skirstymas (sudaryta autorės)

Pasipriešinimas pokyčiams siejamas su elgsena (Dent ir Goldberg, 1999; Zander, 1950; Palmer ir Dunford, 2008). Vieni mokslininkai abstrakčiai įvardija pasipriešinimą pokyčiams, kaip elgesio formą (Foote, 2001) ar elgseną (Zander, 1950), kiti sukonkretina teigdami, kad pasipriešinimas pokyčiams tai nepriėmimas (Dent ir Goldberg, 1999) ar prieštaravimas (Palmer ir Dunford, 2008). Autoriai (Stonehouse, 2013; Choi ir Ruona, 2011; Oreg, 2006) sieja pasipriešinimą pokyčiams su suvokimu: lūkesčių neatitikimu, grėsme, psichologine būseną. Pasipriešinimas pokyčiams taip pat siejamas su emocijomis (Kiefer, 2002; Erwin ir Garman, 2010; Coch ir French, 1948). Vieni autoriai apibrėžimuose tiksliai įvardija emocijas pvz. nusivylimas (Coch ir French, 1948), kiti abstrakčiai mini emocijas bei emocijų reiškimąsi (Kiefer, 2002; Erwin ir Garman, 2010).

Mokslinėje literatūroje egzistuoja ir kitoks požiūris į pasipriešinimą pokyčiams, kur pasipriešinimas pokyčiams suprantamas kaip teigiamas reiškinys, be kurio pokyčių įgyvendinimas neįmanomas (Ming-Chu ir Meng-Hsiu, 2015; Palmer ir Dunford, 2008; De Jager, 2001). Šiuo požiūriu pasipriešinimas pokyčiams tai kažkas, kas turi būti padaryta tam, kad būtų galima judėti toliau (Palmer ir Dunford, 2008). Neretai nesėkmingo pokyčio įgyvendinimo priežastimi įvardijamas pasipriešinimas pokyčiams, tačiau darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams tam tikrais atvejais gali

priversti pokyčių iniciatorių susimąstyti, pergaltoti pokyčių iniciatyvą ir netgi pateikti atnaujintą, patobulintą pokytį ar jo įgyvendinimo būdą (Ford ir Ford, 2010). Konstruktyvi kritika, teisingos diskusijos ar išvalgos gali atnešti daugiau naudos nei žalos, nes pokyčių iniciatoriai susiduria su kitokiu požiūriu, gauna naujų išvalgų ar pokyčių tobulinimo pasiūlymų (De Jager, 2001). Neteisinga bet kokią neigiamą darbuotojo reakciją priskirti pasipriešinimui pokyčiams. Besipriešinantys pokyčiams darbuotojai gali būti ne ką mažiau suinteresuoti organizacijos gerove ir užsibrėžtų tikslų siekimu, todėl jų nuomonė turėtų būti išgirsta, apsvarstyta ir nebūtinai priskiriama pasipriešinimui. Pasipriešinimas pokyčiams yra natūralus reiškinys, kuris gali būti vertingas, jei tik pokyčių iniciatoriai sugebės teisingai priimti informaciją ir panaudoti ją sėkmingam pokyčių įgyvendinimui. Pasipriešinimas gali būti suprantamas kaip įsitraukimo ženklas, skatinantis dialogą tarp pokyčių įgyvendintojų ir darbuotojų. Pokyčių įgyvendintojai, kurie galvoja, kad bet koks pasipriešinimas pokyčiams turi būti įveiktas, praranda galimybę pasisemti naujų idėjų sėkmingų pokyčių įgyvendinimui (Ford ir Ford, 2010). Tik tos organizacijos, kurios geba darbuotojus įtraukti, prisidėti prie pokyčių kūrimo, geba sukurti prasmingus ir tvarius, o tuo pačiu ir pasipriešinimo nekeliančius pokyčius (Reis ir Geller 2010; Palmer, Akin ir Dunford, 2006).

Apibendrinant skirtingų mokslininkų mintis, pasipriešinimas pokyčiams gali būti apibrėžiamas kaip vadovybės siūlomų pokyčių nepriėmimas sukeltas neigiamas reakcijas, pasireiškiantis per elgseną, suvokimą ir emocijas. Pasipriešinimas pokyčiams gali būti priimamas kaip natūralus reiškinys, kuris gali būti vertingas, jei tik pokyčių iniciatoriai sugebės teisingai priimti informaciją ir panaudoti ją sėkmingam pokyčių įgyvendinimui.

2.2. Priešinimo pokyčiams raiška ir pagrindinės priežastys

Praktiškai kiekviename straipsnyje ar knygoje apie organizacijos elgseną kalbama apie pasipriešinimą pokyčiams (Dent ir Godberg, 1999, Oreg, 2006). Pasipriešinimas įvardijamas kaip paaiškinimas, kodėl pokyčiai nepateisino lūkesčių ar visiškai žlugo (Oreg, 2006). Beveik visuotinai paplitęs požiūris, kad organizacijose esantys žmonės priešinasi pokyčiams, nors dažniausiai tai yra priešinimasis statuso, komforto praradimui ar nežinomybės atsiradimui, o ne pačiam pokyčiui (Dent ir Godberg, 1999). Neretai darbuotojų pasipriešinimą sukelia ne pats pokytis, o tai kokią jis įtaką turės darbuotojui asmeniškai. Sudėtingų problemų pavadinimas pasipriešinimu pokyčiams tik trukdo spręsti realiai iškylančias problemas (Dent ir Goldber 1999; Oreg, 2006; Vienažindienė ir Čiarnienė, 2007). Pokyčiai gali būti skirstomi į dvi kategorijas: evoliuciniai, laipsniški arba revoliuciniai, transformuojantys pokyčiai (Palmer, Akin ir Dunford, 2006). Evoliuciniai pokyčiai įvardijami, kaip nuolatinės organizacijos tobulinimo pastangos, o revoliuciniai – būtini, šių pokyčių mastas didesnis, jie vyksta greičiau ir leidžia organizacijoms išlikti konkurencingoms. Revoliuciniai pokyčiai yra didesni, sudėtingesni, jie kelia daugiau streso darbuotojams, o kartu ir sulaukia didesnio pasipriešinimo (Palmer, Akin ir Dunford, 2006). Mokslininkų (Kotter ir Cohen, 2012; Beer ir Nohria, 2000) teigimu, net iki 70 proc. organizacijose įgyvendinamų pokyčių iniciatyvų žlunga, taigi pokyčių įgyvendinimas organizacijoje dažniausiai sutinkamas priešišškai. Bovey ir Hede (2001) tyrimas atskleidė, kad pasipriešinimas pokyčiams įvardijamas kaip viena dažniausių problemų įgyvendinant pokyčius organizacijoje. Šiam požiūriui pritaria Videikienė ir Šimanskienė (2014), teigdamos, kad pasipriešinimas pokyčiams laikomas vienu svarbiausių veiksnių įgyvendinant pokyčius. Pasipriešinimas pokyčiams gali ne tik sutrukdyti įgyvendinti pokyčius, bet ir laikinai sumažinti organizacijos produktyvumą, lemti moralines problemas ar net darbuotojų praradimą (Reis ir Geller, 2010). Tai, kaip darbuotojas reaguos į pokyčius, priklauso nuo daug veiksnių, nes kiekvienas turi skirtingas patirtis, žinias, vertybes, motyvacijos lygį, socialines ir demografines

charakteristikas (Lines, 2004). Neigiamai reakcijai į pokytį įtakos gali turėti asmeninė pokyčių nauda darbuotojui, asmeninis požiūris į pokytį, pokyčių mastas, užduočių apimtis, pasirinktas laikas, trukmė, priemonės pokyčiui įgyvendinti ir kt. (Reis ir Geller, 2010). Neretai reakciją į pokytį lemia pokyčių įgyvendinimo patirtis, darbuotojo nusiteikimas, išoriniai veiksniai nesusiję su darbu (problemos namuose), vadovų gebėjimas pristatyti pokyčius, bei darbuotojų pasitikėjimas vadovais (Kark, 2006). Žmogaus reakcija į pokyčius labai priklauso nuo jo santykio su organizacija, bei jo psichologinės būsenos (Kark, 2006; Chen ir Wang, 2007). Mokslininkai (Reis ir Geller, 2010; Piderit, 2000; Oreg, 2006) pasipriešinimą pokyčiams skirsto į tris komponentus: afektinį, elgsenos ir kognityvinį. Afektinis komponentas susijęs su tuo, kaip žmogus jaučiasi dėl pokyčių (pvz. pyktis, nerimas). Elgsenos komponentas apima veiksmus arba ketinimus veikti reaguojant į pokyčius (pvz., skundai, bandymas pakeisti kitų nuomonę, atisakymas dirbti). Kognityvinis komponentas apima tai, ką žmogus galvoja apie pokyčius (pvz., keliami klausimai „Ar tai būtina, naudinga?“, „Kodėl dabar?“). Šie trys komponentai yra priklausomi vienas nuo kito, ir tai, ką žmonės jaučia dėl pokyčių, dažnai atitiks tai, ką jie galvoja ir kaip elgiasi. Pasipriešinimas dažnai gali apimti ambivalentiškumo jausmą, kai darbuotojų jausmai, elgesys ir mintys apie pokyčius nebūtinai gali sutapti (Piderit, 2000). Nepaisant to, komponentai skiriasi vienas nuo kito ir kiekvienas išryškina skirtingą pasipriešinimo reiškinio aspektą (Oreg, 2006). Sverdlik ir Oreg'as (2022) išskiria pagrindinės dvi priežastis turinčias įtakos tam, kaip bus priimtas pokytis: pokyčių dalyvio nusiteikimas ir pokyčių įgyvendinimo aplinka. Pokyčių dalyvio nusiteikimas susijęs su individo asmeninėmis savybėmis, polinkiu į pokyčius, o pokyčių įgyvendintojo aplinka apima psichologinę ir fizinę aplinką, kurioje vyksta pokyčiai (Sverdlik ir Oreg, 2022). Toliau apžvelgiamos šios abi priežastys.

Pokyčių dalyvio nusiteikimas. Žmonių atsakas į pasipriešinimą pokyčiams skiriasi, nes skiriasi jų asmenybės ir charakterio bruožai: vieni yra linkę į naujoves ir pokyčius, kiti priešingai – vertina tradicijas ir stabilumą (Oreg ir Berson, 2011). Asmenybės bruožai taip pat turi įtakos požiūriui į pokyčius (Oreg, 2003): tie, kurie vertina stabilumą, pokyčius gali interpretuoti kaip grėsmę ir todėl jiems priešintis, tuo tarpu tie, kurie vertina stimuliavimą ir atsinaujinimą, pokyčius gali interpretuoti kaip galimybę (Oreg ir Berson, 2011). Išskiriamos keturios pagrindinės psichologinės reakcijos į pokyčius: požiūris į pokyčius, atvirumas pokyčiams, gebėjimas priimti pokyčius ir gebėjimas keistis (Chen ir Wang, 2007). Darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams pasireiškia kaip daugiamatis reiškinys, kuris apima tris pagrindinius aspektus: afektinę reakciją, kognityvinę reakciją ir elgsenos reakciją (Piderit, 2000; Oreg, 2006; Szabla, 2007). Afektinė reakcija nusako kaip darbuotojas jaučiasi dėl įgyvendinamų pokyčių. Ši reakcija apima tokias emocijas kaip pakylėjimas, nerimas, pyktis, baimė, entuziazmas ir susirūpinimas (Erwin ir Garman, 2010). Afektinis pasipriešinimas – tai neigiami jausmai atsirandantys darbuotojui susidūrus su pokyčiu ir pasireiškiantys per pyktį, baimę, stresą, nerimą ir kt. (Oreg, 2003). Pasipriešinimo afektinė reakcija kyla dėl to, kad darbuotojai mano, jog pokyčiai vienaip ar kitaip apsunkins jų gyvenimą (Oreg, 2006). Kognityvinė reakcija nusako ką darbuotojas galvoja apie įgyvendinamus pokyčius. Darbuotojai, kurie turi teigiamą pasaulėžiūrą mato pokyčių prasmę ar naudą yra linkę pozityviau žiūrėti į pokyčius (Oreg ir Michel, 2013), tuo tarpu neigiamai nusiteikusieji linkę nematyti pokyčių naudos ir manyti, kad pokyčių įgyvendinimas yra beprasmiškas, galintis padaryti žalos jiems asmeniškai ar organizacijai (Oreg, 2006). Elgsenos reakcija nusako kaip darbuotojas elgiasi reaguodamas į įgyvendinamus pokyčius. Kognityvinė ir afektinė reakcija turi įtakos tam, kaip darbuotojas elgsis susidūręs su pokyčiu (Piderit, 2000). Prieš atliekant vienokius ar kitokius veiksmus, dažniausiai įvertinamos galimos pasekmės, tačiau išskirtiniais atvejais pasitaiko ir impulsyvių, neapgalvotų poelgių (Oreg, 2006). Kokiu aspektu darbuotojo reakcija į pokyčius pasireišk, priklauso nuo jo asmenybės bruožų, tokių kaip poreikio

viską kontroliuoti, tolerancijos lygio, rizikos prisiėmimo, savęs vertinimo (Sverdlik ir Oreg, 2022). Oreg'as (2003) išskiria 6 pagrindinius asmenybės bruožus darančius įtaką priešišškai reakcijai į pokyčius:

1. Nenoras prarasti kontrolę – jaučiama baimė prarasti kontrolę ar statusą dėl pokyčių, kurie yra jam primetami, o ne pačio inicijuojami.
2. Kognityvinis rigidiškumas – nelankstumas, negebėjimas mąstyti įvairiapusiškai ir dėl to kylantys sunkumai prisitaikant prie besikeičiančių taisyklių ar aplinkos.
3. Psichologinio atsparumo stoka – negebėjimas nepalankiomis sąlygomis išlaikyti sveiką, kompetentingą asmenybę bei išvengti, sumažinti ar nugalėti žalojančius neigiamus įvykius ar aplinkybių padarinius, tai pat negebėjimas pasipriešinti neigiamam aplinkos poveikiui.
4. Negebėjimas prisitaikyti prie pasikeitusių aplinkybių – negebėjimas prisitaikyti prie pasikeitusio darbo krūvio, poreikio išmokyti kažko naujo, ar pokyčiui įgyvendinti skirtą laiko periodą.
5. Konservatyvumas, pastovumo siekimas – nenoras taikyti naujoves, nenoras nuolat kažką keisti.
6. Nenoras atsisakyti senų įpročių – rutinos siekis, polinkis teikti pirmenybę įprastiems dalykams, mėgavimasis pastovumu.

Taigi įvairūs asmenybės bruožai lemia tai, kaip bus reaguojama į pokyčius.

Pokyčių įgyvendintojo aplinka. Žmogaus reakcija į pokyčius labai priklauso nuo jo santykio su organizacija (Kark, 2006; Chen ir Wang, 2007). Gerus santykius su organizacija palaikančio žmogaus reakcija į pokyčius būna palankesnė, nei to kuris su organizacija palaiko prastus santykius (Chen ir Wang, 2007). Pasipriešinimui pokyčiams didelę įtaką turi tinkama darbuotojų, dalyvaujančių įgyvendinant pokyčius kvalifikacija, teisingas informacijos pateikimas, tinkamas išteklių paskirstymas ir nuolatinis palaikymas (Grybienė ir Šimbelis, 2005; Paulikienė ir Paulikas, 2022). Pasipriešinimas pokyčiams priklauso nuo išsamaus darbuotojų informavimo ne tik apie patį pokytį, bet ir jo įtaką kiekvienam darbuotojui atskirai (Reis ir Geller 2010). Reakciją į pokyčius lemia tik informacijos kiekis ir šios informacijos turinys (Oreg ir kt, 2011). Vadovų vaidmuo svarbus išaiškinant ir informuojant darbuotojus apie pokyčius, jų poveikį bei naudą (Reis ir Geller 2010; Abrell-Vogel ir Rowold, 2014; Korsakaitė 2006; Kark, 2006). Tinkami vadovavimo įgūdžiai, gebėjimas spęsti problemas ir tinkamai komunikuoti turi tiesioginės įtakos darbuotojų reakcijai į pokyčius (Gilley ir kt., 2009). Darbuotojo reakcija į pokyčius priklauso nuo vadovo gebėjimų numatyti tipiškas reakcijas, gebėti iš anksto joms pasiruošti, ugdyti darbuotojų kompetencijas ir pozityvų požiūrį į pasikeitimus (Reis ir Geller, 2010; Stonehouse, 2013). Pokyčiams atviri vadovai formuoja atviresnį bendravimą ir bendradarbiavimą, kuria palankesnę atmosferą darbe, yra linkę į konstruktyvias diskusijas (Sverdlik ir Oreg, 2022). Oreg'as (2006) nustatė, kad pasitikėjimas vadovu gali būti vienas iš svarbiausių veiksnių mažinant darbuotojų emocinį, elgsenos ir kognityvinį pasipriešinimą. Nepasitikėjimas vadovais, prasta vadovo ir darbuotojų komunikacija tiesiogiai susijęs su pasipriešinimu pokyčiams, bei neigiamomis emocijomis ar veiksmais (Oreg, 2006). Organizacijos kultūra yra vienas iš veiksnių lemiančių darbuotojo reakciją į pokyčius (Stonehouse, 2013). Šiam mokslininkui pritaria ir kiti mokslininkai (Mueller ir Falter, 2019), kurių teigimu organizacijos kultūros puoselėjimas turi didelės įtakos sėkmingesniai organizacijos narių prisitaikymui prie pokyčių. Barsėnaitė, Šaparnis ir kt. (2006) atliko tyrimą, kuriame nustatė, kad mokymasis skatina tobulėti ir adaptuotis prie besikeičiančios aplinkos. Autoriai teigia, kad

besimokanti organizacija ne tik prisitaiko prie pokyčių, bet ir juos veikia (Barsėnaitė ir Šaparnis, 2006). Organizacijoms, kurios skatina mokytis ir tobulėti, turi požiūrį nuolat judėti į priekį, taiko inovacijas, įgyvendinti pokyčius yra lengviau (Stonehouse, 2013). Taigi organizacijose, kuriose taikomas nuolatinis mokymasis, kurios yra novatoriškos ir nestovi vietoje, pokyčiai priimami palankiau ir, atvirkščiai, nesimokančiose organizacijose pokyčiai priimami priešiščiau.

Pasipriešinimo pokyčiams priežastys gali būti priimtinos, laikinos pvz. klausima „kodėl dabar?“, arba disfunkcinės pvz. kategoriškas atsisakymas priimti pokytį (Reis ir Geller, 2010). Grybienė ir Šimbelis (2005) pasipriešinimo pokyčiams raišką skirsto pagal 4 požymius: aktyvus, pasyvus, žodinis ir nežodinis (žr. 9 pav.).

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

9 pav. Pasipriešinimo pokyčiams požymiai (Grybienė ir Šimbelis, 2005, p. 36)

Lengviausiai pastebimas ir atpažįstamas yra aktyvus žodinis pasipriešinimas, kuris pasireiškia neatidėliotina ir aiškiai parodoma, išsakoma reakcija (Grybienė ir Šimbelis, 2005; Robbins, 2003). Sunkiausiai atpažįstamas pasyvus nežodinis pasipriešinimas, kuris pasireiškia per klaidas, ginčus, pravaikštas (Grybienė ir Šimbelis, 2005; Robbins, 2003). Darbuotojai linkę priešintis pasyviai, o ne aktyviai (Giangreco and Peccei, 2005).

Pasipriešinimas pokyčiams dažnas reiškinys organizacijose ir yra įvardijamas kaip viena didžiausių problemų įgyvendinant pokyčius. Pasipriešinimas pokyčiams gali ne tik sutrukdyti įgyvendinti pokyčius, bet ir laikinai sumažinti organizacijos produktyvumą, lemti moralines problemas ar net darbuotojų praradimą. Pagrindinės dvi priežastys turinčios įtakos tam, kaip bus priimtas pokytis: pokyčių dalyvio nusiteikimas ir pokyčių įgyvendinimo aplinka. Pokyčių dalyvio nusiteikimas susijęs su darbuotojo asmeninėmis savybėmis, kurios pasireiškia per afektingą, kognityvinę ir elgsenos reakciją. Darbuotojo reakcija priklauso nuo asmenybės bruožų: baimės prarasti kontrolę ar statusą, kognityvinio rigidiškumo, psichologinio atsparumo stokos, negebėjimo prisitaikyti prie pasikeitusių aplinkybių, konservatyvumo ir pastovumo siekio. Pokyčių įgyvendinimo aplinka susijusi su darbuotojo santykiu su organizacija, organizacijos gebėjimo pateikti informaciją apie įgyvendinamus pokyčius, vadovo įgūdžiais ir jo santykiu su darbuotojais bei mokymąsi skatinančia aplinka. Pasipriešinimas pokyčiams gali pasireikšti aktyviai, pasyviai, žodiniu ir nežodiniu būdu. Lengviausiai pastebimas ir atpažįstamas yra aktyvus žodinis pasipriešinimas, sunkiausiai – pasyvus nežodinis.

3. Organizacijos kultūros ir pasipriešinimo pokyčiams tarpusavio sąsajų teorinės išvalgos

Organizacijos veikla neįsivaizduojama be jos narių, kaip ir pokyčių įgyvendinimas neįsivaizduojamas be darbuotojų, kurie geba keistis (Goodman and Dean, 1982). Vyrauja vieningas požiūris, kad pokyčių įgyvendinimo sėkmė priklauso nuo darbuotojų (Bayiz Ahmad, Liu ir Saleem Butt, 2020). Kiekvienas dirbantis žmogus, sąmoningai ar nesąmoningai, yra susijęs su organizacijos, kurioje dirba, kultūra (Vveinhardt, 2011). Organizacijos kultūra lemia darbuotojo elgseną ne tik organizacijos viduje bet ir išorėje, o kiekvienas darbuotojas prisideda prie organizacijos kultūros puoselėjimo įnešdamas savo požiūrį, vertybes, nuostatas ir kt. (Steiblienė ir Michailova, 2017). Organizacijos kultūra yra vienas iš veiksnių lemiančių pasipriešinimą pokyčiams (Gravenhorst, Werkman, ir Boonstra, 1999), o jos puoselėjimas lemia sėkmingesnę organizacijos narių prisitaikymą prie pokyčių (Mueller ir Falter, 2019).

Dennison'o ir kt. (2006) modelyje organizacijos kultūra apima 4 pagrindinius bruožus: misiją, nuoseklumą, įsitraukimą, prisitaikymą. Sėkminga organizacijos veikla neįsivaizduojama be šių bruožų, o taip pat ir be organizacijos narių įgyvendinančių juos. Darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams atsiranda dėl nenoro prarasti kontrolę ar statusą, kognityvinio rigidiškumo, psichologinio atsparumo stokos, negebėjimo prisitaikyti prie pasikeitusių aplinkybių, konservatyvumo, pastovumo, nenoro atsisakyti senų įpročių ir rutinos siekio (Oreg, 2003). Pasipriešinimui pokyčiams įtakos turi organizacijos aplinka (Kark, 2006; Chen ir Wang, 2007) ir vadovai dirbantys joje (Reis ir Geller, 2010; Stonehouse, 2013; Gilley ir kt., 2009). Darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams pasireiškia per kognityvinę, elgsenos bei afektinę reakcijas (Reis ir Geller 2010; Piderit, 2000; Oreg, 2006). Toliau analizuojamos organizacijos kultūros bruožų ir darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams sąsajos.

Organizacijos kultūros misijos bruožo ir pasipriešinimo pokyčiams sąsajos. Misija – tai komunikacijos priemonė, per kurią vadovybės įsitikinimai, perspektyvos ir požiūriai perduodami darbuotojams ir kitoms suinteresuotosioms šalims (Hirota, ir kt. 2010; Bartkus, Glassman ir McAee, 2004). Organizacijos nariai, kurie žino ir supranta organizacijos misiją, gali padėti pasiekti sėkmingų trumpalaikių ir ilgalaikių tikslų, strategijos įgyvendinimo (Bart, Bontis ir Taggar, 2001). Veikla bus sėkminga jei organizacijos nariai supras organizacijos strategijas ir kryptį (Mantere ir Sillince, 2007), tikslai ir uždaviniai bus priimtini visiems organizacijos nariams (Dubauskas, 2006), o vizija kurs bendras vertybes ir požiūrį, kuriuo vadovausis organizacijos nariai (Denison ir kt., 2006). Aiškiai perteikta organizacijos misija gali paskatinti pageidaujamą elgesį, arba įvedus atlygio sistemą net jį sustiprinti (Matejka, Kurke ir Gregory, 1993). Misijos bruožo požymiai – *strategija, tikslai ir vizija*, siejasi su pasipriešinimo pokyčiams dimensijomis: *kognityvine* ir *afektine* elgsena. Kognityvinės elgsenos požymis – kognityvinis rigidiškumas, pasipriešinimo pokyčiams kontekste suprantamas kaip žmonių nelankstumas, uždarumas, negebėjimas prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos (Oreg, 2003), negebėjimas elgtis pagal nustatytas taisykles ir prisitaikyti prie aplinkos bei pastangos išvengti sunkių vidinių išgyvenimų (Hayes ir kt., 2006). Tai negebėjimas mąstyti įvairiapusiškai ir dėl to kylantys sunkumai prisitaikant prie besikeičiančių taisyklių ar aplinkos (Cools ir Robbins, 2004). *Kognityvinis rigidiškumas* siejasi su organizacijos kultūros *misijos* bruožo požymiais, nes organizacijos strateginis mąstymas, krypties, tikslų, vizijos turėjimas yra perduodamas darbuotojams ir leidžia jiems būti užtikrintiesiems, žinoti ko galima tikėtis, kaip ir kokių rezultatų siekiama. Ir atvirkščiai – strategijos, vizijos, misijos neturėjimas gali skatinti darbuotojų priešinimąsi. Taigi darbuotojų kognityvinį rigidiškumą lemia netinkama ar nesuformuota ir darbuotojams neperduota organizacijos misija, vizija ir tikslai.

Pasipriešinimas pokyčiams kyla dėl organizacinių priežasčių: resursų trūkumo, blogai parinkto laiko pokyčiui įgyvendinti, blogai pristatytų ar chaotiškai įgyvendinamų pokyčių. Toks pasipriešinimas pasireiškia per nusivylimą, sakymą „Kodėl dabar“, „Mums to nereikia“, „To neįmanoma padaryti“ (Reis ir Geller, 2010). Taigi pesimistišką darbuotojo požiūrį kelia blogai suformuota ir darbuotojams neperteikta strateginė kryptis, tikslai, vizija. Pasipriešinimo pokyčiams *pesimizmo* požymis siejasi su visais organizacijos kultūros *misijos* bruožo požymiais.

Organizacijos kultūros nuoseklumo bruožo ir pasipriešinimo pokyčiams sąsajos. Nuoseklios organizacijos nariai dalijasi vertybėmis (Švagždienė, Palujanskienė ir Malašauskienė, 2020), geba pasiekti bendrų susitarimų ir efektyviai bendradarbiauti organizacijoje (Denison ir kt. 2006). Vertybės lemia elgesį, kuriuo vadovaujasi organizacijos nariai (Sullivan, Sullivan ir Buffton, 2001). Vertybės, kuriomis vadovujamasi organizacijoje, leidžia jos nariams jausti savo darbo prasmę, o organizacijai, įtraukti darbuotojus ir taip siekti užsibrėžtų tikslų. Nuoseklios organizacijos nariai vadovaujasi vienodomis vertybėmis, siekia bendrų susitarimų, geba problemas spręsti konstruktyviai ir todėl gali tikėtis sėkmingesnių pokyčių įgyvendinimo. Organizacijos, kuriose nesivadovaujama vertybėmis, nesiekama bendrų susitarimų – negeba spręsti problemų konstruktyviai gali kelti priešišką elgseną įgyvendinant pokyčius. Pasipriešinimas pokyčiams tokiose organizacijose gali pasireikšti per elgseną: į pokytį sureaguojama iš karto, neatidėliojant ir tai aiškiai parodoma, išsakoma (Robbins, 2003) arba nepasitenkinimas pokyčiais pasireiškia per klaidas, prarastą lojalumą, pravaikštas „dėl ligos“ (Robbins, 2003). Pasipriešinimas pasireiškia sulėtėjusiu darbo tempu, kuris iš esmės neprieštarauja pokyčiams, bet mažina jų veiksmingumą (Frona ir Moriceau, 2008). Ši elgsena priskiriama pasipriešinimo pokyčiams požymiams: uždarumas *versus* atvira kritika, psichologinio atsparumo stoka ir *status quo* praradimo baimė. *Uždarumas versus atvira kritika* siejamas su visais organizacijos kultūros nuoseklumo bruožo požymiais: *koordinavimu*, *susitarimais* ir *vertybėmis*, nes šie požymiai parodo organizacijos gebėjimą efektyviai bendradarbiauti, gebėti pasiekti bendrų tikslų ir dalintis vertybėmis. Šių bruožų nepuoselėjančių organizacijų darbuotojai gali jausti didesnę priešišumą, kuris pasireiškia per uždara arba atvirą kritiką.

Psichologinis atsparumas parodo darbuotojo gebėjimą priimti pokyčius (Oreg, 2003) ir gebėjimą įveikti sunkumus (Rook ir kt., 2018). Psichologinis atsparumas – gebėjimas, leidžiantis net ir nepalankiomis sąlygomis išlaikyti sveiką, kompetentingą protą ir rasti sprendimus, kurie leidžia iš susidariusios situacijos išeiti stipresniam (Griciūtė, 2005). *Psichologinio atsparumo stoka* siejasi su *vertybių* požymiu, nes vertybės – tai organizacijos pamatas, kuriuo jos nariai remiasi vertindami situacijas, atlikdami veiksmus, bendraudami ir kt. (Švagždienė, Palujanskienė, ir Malašauskienė, 2020). Taigi puoselėdami bendras vertybes ir bendradarbiavimą darbuotojai geba, net ir sunkiausiose situacijose, rasti išeitį, ir atvirkščiai, darbuotojai kurie nežino organizacijos puoselėjamų vertybių, negeba bendradarbiauti yra linkę priešintis pokyčiams.

Pasipriešinimas dėl prastos komunikacijos kyla dėl neišpildytų ar neaiškių lūkesčių, atsiradusio darbo apimties padidėjimo ar sumažėjusių tobulėjimo galimybių ir pasireiškia per sutrikimą, perdėtą kritiškumą, sakymą „Niekas neaiškinis ką man daryti“, „Kodėl apie tai sužinau paskutinis“ (Reis ir Geller, 2010). Darbo atmosfera teigiamai veikia pokyčių gavėjų pasirengimą pokyčiams, atvirumą jiems ir prisitaikymą prie jų (Oreg, Vakola ir Armenakis, 2011). Taigi pasipriešinimas, tai *mąstymo ir suvokimo skirtingumas*, kuris siejasi su *prastu koordinavimu* ir negebėjimu pasiekti bendrų *susitarimų* organizacijoje.

Organizacijos kultūros ištraukimo bruožo ir pasipriešinimo pokyčiams sąsajos. Ištraukimas skatina bendradarbiavimą tarp visų komandos narių (Vilkaitė-Vaitonė, Sologubas, 2019). Viena iš pasipriešinimo pokyčiams priežasčių – nenoras prarasti kažką vertingo (Kotter ir Schlesinger, 1979). Baimė ir neužtikrintumas dėl ateities (suprastėjusios darbo sąlygos, uždarbis, santykis su kolegomis, baimė prarasti įgaliojimus) lemia priešinimąsi pokyčiams (Reis ir Geller, 2010). Taigi pasipriešinimo pokyčiams požymiai *status quo praradimo baimė* siejasi su organizacijos kultūros *įgalinimo* bei *komandinio darbo skatinimo* požymiais, nes įgalinti ir įtraukti darbuotojai yra labiau prisirišę prie organizacijos, jaučiasi galintys daryti teigiamą įtaką (Ramanauškienė, 2022). Oreg'as (2006) savo tyrime nustatė, kad darbuotojų dalyvavimas yra naudingas požiūriui į pokyčius. Darbuotojų indėlis į pokyčių įgyvendinimą, daugiausiai priklauso nuo to, ar organizacijos dalijasi informacija naudodamos įvairias komunikacijos priemones ir įgalina darbuotojus dalyvauti planavimo ir įgyvendinimo etapuose (Armenakis ir Harris, 2002; Elving, 2005).

Darbuotojai priešinasi, nes bijo, jog nepajėgs prisitaikyti ir dirbti pagal naujai keliamus reikalavimus, įgyti naujų įgūdžių, pakeisti savo elgesio ir pasiekti tai, ko iš jų tikimasi (Kotter ir Schlesinger, 1979). Mokslininkai vieningai sutaria, kad ištraukimas į pokyčių planavimą padeda valdyti pasipriešinimą pokyčiams (Elving, 2005; Van Dam, Oreg ir Schyns, 2008; Giangreco ir Peccei, 2005; Lines, 2004). Asmenys gali priešintis pokyčiams, nes jaučia, kad pokyčiai yra primesti, o ne jų pačių inicijuojami ir dėl to jaučia, kad iš jų atimama kontrolė (Oreg, 2003). Taigi pasipriešinimo pokyčiams *psichologinio atsparumo stokos ir kontrolės praradimo baimės* požymiai siejasi su organizacijos kultūros *įgalinimo* požymiu.

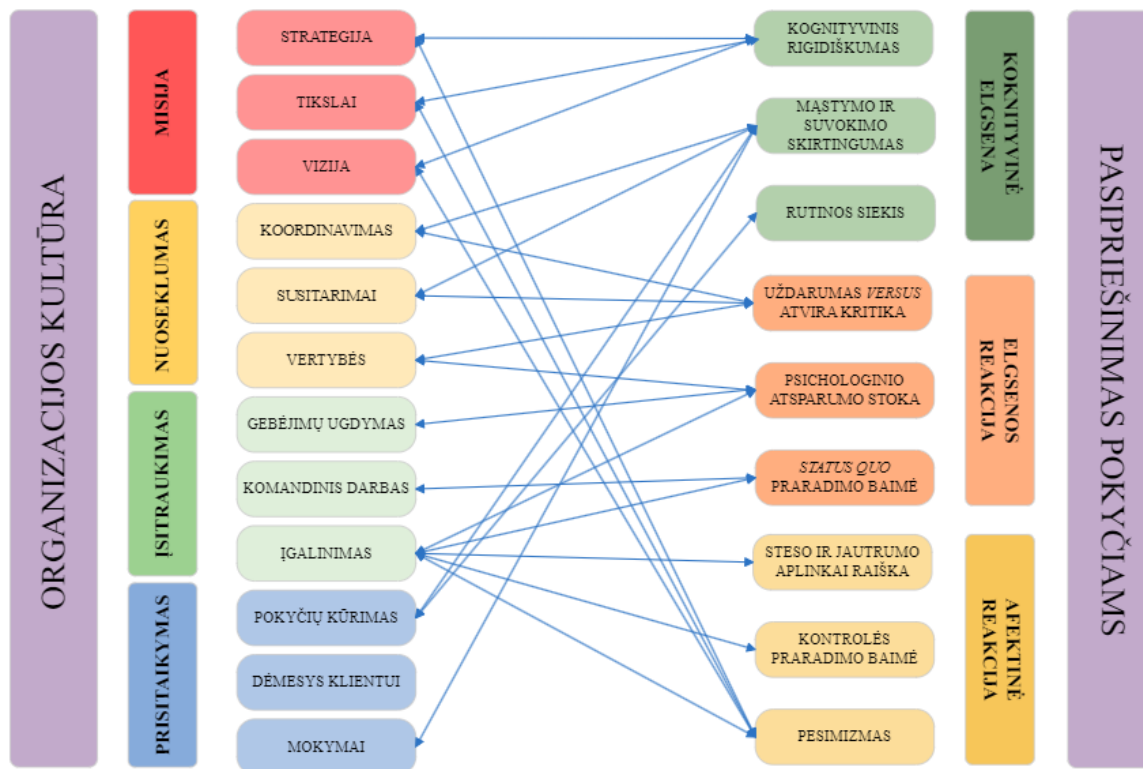
Pasipriešinimas pokyčiams susijęs su jausmais atsirandančiais žmogui susidūrus su pokyčiu (Piderit, 2000). Darbuotojų dalyvavimas priimant sprendimus, jiems teikiama informacija apie pokyčius gali lemti darbuotojų jaučiamo streso mažinimą (Armenakis ir Bedeian, 1999). Taigi pasipriešinimo pokyčiams *streso ir jautrumo aplinkai* požymis siejasi su organizacijos kultūros *įgalinimo* požymiu. Pesimizmas – tai tikėjimas, kad pokyčiai atneš tik neigiamus dalykus (Oreg, 2006), manymas, kad pokyčiai nebus naudingi (Wanberg ir Banas, 2000). Įgalinti darbuotojai jaučiasi informuoti, žino ko tikėtis ir jaučiasi atsakingi už bendrus tikslus, todėl pasipriešinimo pokyčiams *pesimizmo* požymis siejasi su organizacijos kultūros *įgalinimo* požymiu.

Pasipriešinimas kyla dėl netikėtumų netoleravimo, baimės klysti, įgūdžių trūkumo, ankstesnės patirties įgyvendinant pokyčius, asmeninių ypatybių. Toks pasipriešinimas pasireiškia per gynimąsi, nesutikimą, sakymą „Aš to nemoku“, „Kieno čia sumanymas“, „Tokie dalykai neveikia, palaukit ir pamatysit“. Tai rodo darbuotojo *psichologinio atsparumo stoką*, kuri siejasi su organizacijos kultūros *gebėjimų ugdymo* požymiu, nes darbuotojų ugdymo veiklos didina darbuotojų pasitikėjimą savo profesinėmis galimybėmis, plečia darbuotojo suvokimą dėl jo karjeros galimybių (Vilkaitė-Vaitonė ir Sologubas, 2019).

Organizacijos kultūros prisitaikymo bruožo ir pasipriešinimo pokyčiams sąsajos. Prisitaikančios organizacijos nariai skatinami nuolat mokytis ir geba atliepti kintančius klientų poreikius (Pambreni ir kt., 2019), geba prisitaikyti prie pokyčių ir ieško naujovių (Denison ir kt. 2006). Organizacijos narių mokymasis siejamas su gebėjimu prisitaikyti prie pokyčių (Alas ir Sun, 2009), nes tokių organizacijų nariai laikosi aukštų jiems iškeltų standartų, geba mokytis ne tik iš savo, bet iš kitų organizacijos narių klaidų, bei dalijasi sukaupta patirtimi (Sugarman, 2001). Mąstymo ir suvokimo skirtingumas rodo, kaip dažnai ir lengvai žmogus yra linkęs keisti nuomonę (Oreg, 2003). Taigi *pokyčių kūrimo ir mokymų* požymiai, kurie reiškia gebėjimą keistis bei gebėjimą

prisitaikyti prie aplinkoje vykstančių pokyčių ir mokytis, siejami su pasipriešinimo pokyčiams *mąstymo ir suvokimo skirtingumo požymiu*. *Rutinų siekių* požymis, kuris reiškia polinkį teikti pirmenybę įprastiems dalykams (Oreg, 2003), siejamas su *pokyčių kūrimo* požymiu, nes pokyčių kūrimo požymis modelyje reiškia organizacijos gebėjimą prisitaikyti prie pokyčių.

Moksliniuose šaltiniuose rastos sąsajos pavaizduotos 10 paveiksle.



10 pav. Organizacijos kultūros ir pasipriešinimo pokyčiams sąsajos (sudaryta autorės)

Organizacijos kultūros ir pasipriešinimo pokyčiams mokslinė analizė atskleidžia, kad esama daug sąsajų tarp organizacijos kultūros bruožų ir pasipriešinimo pokyčiams požymių. Rastos sąsajos parodo, kad organizacijos kultūros bruožai lemia darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams. Atskleistos sąsajos tarp misijos bruožo požymių ir afektinės bei kognityvinės elgsenos. Nuoseklumo bruožo požymiai lemia kognityvinę ir elgsenos reakcijas, įsitraukimo bruožo požymiai turi įtakos elgsenos bei afektinei reakcijoms. Prisitaikymo bruožo požymiai susiję su kognityvine darbuotojų elgsena.

4. Organizacijos kultūros ir pasipriešinimo pokyčiams tarpusavio sąsajų tyrimas

4.1. Tyrimo metodologija ir metodai

Tyrimo metodologinės nuostatos. Tyrimui atlikti pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas – klausimynas, kuriuo siekiama patvirtinti arba paneigti organizacijos kultūros bruožų ir darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams sąsajas. Kiekybinis tyrimo metodas leidžia gauti statistiškai patikimus skaitinius duomenis, kuriuos galima išmatuoti ir interpretuoti. Kiekybinių tyrimų pamatas tai požymių matavimas, kai laikantis taisyklų objektams priskiriamos reikšmės, kurios matuojamos skale (Bitinas, 2006). Kiekybinių tyrimų metodologija remiasi pozityvizmu, kur vyrauja požiūris, kad vienintelis teisingo, tikrojo žinojimo šaltinis yra konkretūs (empiriniai) mokslai (Kardelis, 2002). Remiantis pozityvistine nuostata tyrėjas siekia surinkti duomenis vadovaudamasis patikimais tyrimo metodais ir juos analizuoti kompiuterinėmis programomis, taip eliminuodamas bet kokią asmeninį poveikį (Bitinas, 2006).

Organizacijos kultūros pagrindas – vertybių, normų, įsitikinimų sistema, kuria vadovaujamosi organizacijoje. Organizacijos kultūra lemia organizacijos vystymąsi, nusako komunikacijos būdus, lemia elgseną tiek organizacijos viduje tiek ir išorėje. Kiekvienos organizacijos kultūra yra savita ir ją galima pamatuoti. Denison‘as, Janovic‘as, Young‘as, Cho‘is (2006) sukūrė organizacijos kultūros tyrimo instrumentas, kurs yra išverstas į daugiau nei 50 kalbų, plačiai taikomas visame pasaulyje ir vadinamas Denisono modeliu (angl. *Denison Model*).

Pasipriešinimo pokyčiams pagrindas – neigiamos reakcijos pasireiškiančios per kognityvinę, elgsenos ir afektinę dimensijas (Sverdlik ir Oreg, 2022). Kognityvinė dimensija pasireškia per kognityvinį rigidiškumą, mąstymo ir suvokimo skirtingumą, rutinos ir pastovumo siekį. Elgsenos dimensija pasireškia per uždaramą arba atvirą kritiką, psichologinio atsparumo stoką ir nepakantumą, pasitikėjimo ir status quo praradimo baimę. Afektinė dimensija pasireškia per streso ir jautrumo aplinkai raišką, nesėkmės ir kontrolės praradimo baimę, pesimizmą. Kiekvienai dimensijai ir jos kriterijams buvo parinkti teiginiai pasipriešinimui pokyčiams ištirti.

Tyrimo metodai. Duomenų rinkimo metodai. Siekiant atskleisti organizacijos kultūros bruožų ir darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams sąsajas organizacijoje pasirinktas anoniminio klausimyno pildymas. Klausimynas yra dažniausiai naudojamas duomenų rinkimo metodas, kuris leidžia per gana trumpą laiką surinkti duomenis iš didelio kiekio respondentų (Kardelis, 2002). Sociodemografiniams rodikliams įvertinti klausimyne naudojami klausimai ir dviejų tipų skalės: nominalinė – respondentų lyčiai išsiaiškinti, intervalinė – respondentų darbo stažui nustatyti (žr. 5 priedą). Klausimyno teiginiams įvertinti naudojama 5 balų ranginė Likerto skalė, kur nurodoma, kaip kiekvienas iš teiginių atitinka darbuotojo nuomonę. Vertinama nuo „visiškai nesutinku“ iki „visiškai sutinku“. Uždaro tipo klausimyno teiginiai leidžia respondentams greitai pasirinkti atsakymo variantą, o tyrėjui lengvai išanalizuoti duomenis (Kardelis, 2002). Respondentų atsakymų patikimumui užtikrinti klausimyne įdėti 2 kontroliniai, su tyrimu nesusiję klausimai, kurie leidžia identifikuoti ar respondentas skaitė jam pateiktus teiginius.

Tyrimas sudarytas iš dviejų dalių: organizacijos kultūros ir pasipriešinimo pokyčiams klausimynų. Organizacijos kultūrai ištirti naudotas Denison‘o ir kt. (2006) organizacijos kultūros klausimynas, kurį sudaro 4 bruožai turintys po 3 požymius (žr. 2 lentelę) ir jiems priskirtus 4–5 teiginius. Organizacijos kultūros bruožų klausimyną sudaro 49 teiginiai (žr. 3 priedą). Teiginiai buvo

pakreguoti atsižvelgiant į daugumos respondentų išsilavinimo lygį organizacijoje, kurioje atliekamas tyrimas (teiginių kalba buvo supaprastinta).

2 lentelė. Organizacijos kultūros klausimyno instrumentarijus pagal Denison'ą ir kt. (2006)

Bruožas	Požymis
Įsitraukimas	Igalinimas
	Komandos orientacija
	Sugebėjimų vystymas
Nuoseklumas	Pagrindinės vertybės
	Susitarimai
	Koordinavimas ir integracija
Prisitaikymas	Pokyčių kūrimas
	Dėmesys klientui
	Organizacijos mokymai
Misija	Strateginė kryptis ir ketinimai
	Tiksiai ir uždaviniai
	Vizija

Atlikus mokslinės literatūros analizę, pasipriešinimui pokyčiams ištirti buvo sudarytas instrumentarijus, kurį sudaro 3 dimensijos turinčios po 3 kriterijus (žr. 3 lentelę). Klausimyną sudaro 18 teiginių (žr. 4 priedą).

3 lentelė. Pasipriešinimo pokyčiams instrumentarijus (sudaryta autorės)

Dimensija	Kriterijus	Autoriai
Kognityvinė dimensija	Kognityvinis rigidiškumas	Saksvik ir Hetland, 2009; Cools ir Robbins, 2004; Hayes ir kt., 2006.
	Mąstymo ir suvokimo skirtingumas	Oreg, 2003; Piderit, 2000.
	Rutinos ir pastovumo siekis	Oreg ir kt., 2008; Oreg, 2003;
Elgsenos dimensija	Uždarumas <i>versus</i> atvira kritika	Erwin ir Garman, 2010; Robbins, 2003; Fronda ir Moriceau, 2008.
	Psichologinio atsparumo stoka ir nepakantumas	Griciūtė, 2005; Oreg, 2003; Rookir kt., 2018.
	Pasitikėjimo ir <i>status quo</i> praradimo baimė	Kotter ir Schlesinger, 1979; Reis ir Geller, 2010; Bhattacharjee ir Hikme, 2007; Schunk, 1989; Geisler, 2001; Oreg, Vakola ir Armenakis, 2011.
Afektyvinė dimensija	Streso ir jautrumo aplinkai raiška	Oreg, 2003; Erwin ir Garman, 2010; Oreg ir kt., 2008; Piderit, 2000; Martin, Jones ir Callan, 2005.
	Nesėkmės ir kontrolės praradimo baimė	Oreg, 2003; Reis ir Geller, 2010; Palmer ir Dunford, 2008.
	Pesimizmas	Oreg, 2006; Wanberg ir Banas, 2000, Oreg, Vakola ir Armenakis, 2011; Reis ir Geller, 2010.

Visą klausimyną sudaro 5 sociodemografiniai klausimai, 67 teiginiai ir 2 kontroliniai klausimai. Klausimynas pateiktas 5 priede.

Duomenų analizės metodai. Projekto rezultatams atskleisti naudojama aprašomoji kiekybinė statistika: procentiniai dažniai, vidurkiai, standartinis nuokrypis, faktorinė analizė, koreliacija tarp kintamųjų, patikimumo koeficientas *Cronbach α*. Sąsajoms tarp reiškinių atskleisti taikytas Spirmano (angl. *Spearman*) ranginės koreliacijos (r_s) koeficientas, kurį taikant ieškoma ryšių tarp organizacijos kultūros bruožų ir pasipriešinimo pokyčiams faktorių. Koreliacijos reikšmių skalė pateikiama 4 lentelėje. Statistinė bei koreliacinė duomenų analizė atliktos naudojant SPSS (tikslus pavadinimas „IBM SPSS Statistics“) kompiuterinę programą. Aprašant skalių kintamuosius duomenys pateikiami vidurkiais (angl. *mean*).

4 lentelė. Koreliacijos koeficiento reikšmių skalė (Xiao, Ye, Esteves, ir Rong, 2016)

Ryšio stiprumas	Stiprus ryšys	Vidutinis ryšys	Silpnas ryšys	Labai silpnas arba jokio ryšio	Silpnas ryšys	Vidutinis ryšys	Stiprus ryšys
Reikšmė r_s	-1,0 iki -0,5	-0,5 iki -0,3	-0,3 iki -0,1	-0,1 iki 1,0	0,3 iki 0,1	0,5 iki 0,3	1,0 iki 0,5

Tyrimo kontekstas. UAB „Salda“ yra daugiau nei 30 metų vėdinimo sistemas rinkai gaminanti organizacija įsikūrusi Šiauliuose. UAB „Salda“ – inovacijas diegianti organizacija, kuri stengiasi išlikti konkurencinga rinkoje ir nuolat kurti klientų poreikius atitinkančias novatoriškas vėdinimo sistemas. Organizacija 2022 metais įsidedė ISO 9001 kokybės vadybos sistemų standartą, kuris rodo atsakingą požiūrį į klientus, rūpinimąsi savo teikiamų paslaugų kokybe, užtikrinamą efektyvią komunikaciją ir valdymą. Organizacija priklauso asociacijai „Eurovent“, kurios nariai yra įsipareigoję laikytis aukščiausių pramonės standartų. Kurdama novatoriškas vėdinimo sistemas organizacija prisideda prie tvarumo, nes jos gaminiams suteiktas „Pasyvaus namo“ sertifikatas.

Organizacijoje šiuo metu vyksta dideli pokyčiai, nes 2023 metų pradžioje buvo įkurtas veiklos efektyvumo ir inovacijų skyrius, kurio tikslas ne tik iš esmės keisti organizacijos kultūrą, bet ir visą darbų organizavimo procesą: diegiamas naujas darbų saugos lygis, keičiamas požiūris į kokybę šalinant problemas metodiškai, perorganizuojamos darbo vietos 5S metodu, diegiamas vizualus pasiekimų rodiklių valdymas. Ši organizacija buvo pasirinkta tyrimui atlikti dėl savo novatoriškumo, gebėjimo prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos, bei dėl naujai įgyvendinamų pokyčių. Organizacija yra suinteresuota gauti organizacijos kultūros bruožų ir darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams sąsajų tyrimo rezultatus, noriai bendradarbiavo, teikė informaciją bei organizavo darbuotojų apklausą. Organizacijos UAB „Salda“ pageidavimu klausimynas buvo pildomas raštu. Organizacijos atstovo pasirašytas sutikimas tyrimui atlikti pridedamas 10 priede.

Tyrimo imtis. Pagal organizacijos UAB „Salda“ pateiktus duomenis 2023 m. lapkričio mėnesį organizacijoje dirbo iš viso 322 darbuotojai (žr. 11 paveikslą).

Tėvinis padalinys 1	Darbuotojų sk. paskutinei dienai
Komponentų paruošimo cechasis	89
Surinkimo cechasis	88
Logistikos grupė	31
Produktų vystymo grupė	31
Marketingo ir pardavimų grupė	23
Veiklos efektyvumo ir inovacijų grupė	20
Palaikymo procesų grupė	17
Gamybos grupė	13

11 pav. Organizacijos UAB „Salda“ darbuotojų skaičius (UAB „Salda“ duomenys)

Tyrimo dalyvių skaičius apskaičiuotas pasinaudojant Pannioto formule:

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

n – imties dydis;

Δ – leidžiamas paklaidos dydis (socialinių mokslų tyrimuose standartine paklaida laikoma 5 proc.);

N – tiriamos visumos dydis.

Reikalingas apklausti UAB „Salda“ organizacijos darbuotojų skaičius:

$$\frac{1}{0.05^2 + \frac{1}{322}} = 178$$

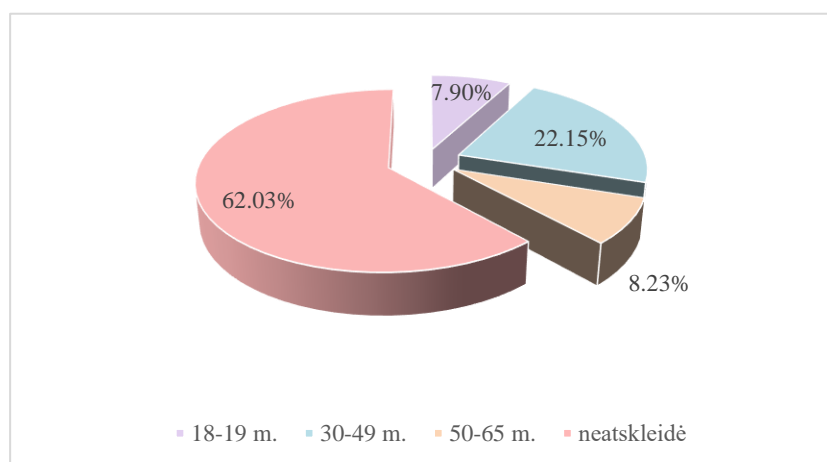
Nustatyta, kad šiam tyrimui reikalinga imtis – 178 respondentai.

Tiriamieji. Siekiant išsiaiškinti organizacijos kultūros ir darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams sąsajas organizacijos UAB „Salda“ atstovui buvo perduoti klausimynai, kurie buvo pateikti darbuotojams. Klausimynams pildyti buvo skirtos 3 savaitės. Baigus klausimynų pildymą gauti 173 užpildyti klausimynai. Patikrinus klausimynus buvo rasta vertinimui netinkamų klausimynų: 2 klausimynai buvo nepilnai užpildyti, 13 klausimynų turėjo neteisingus atsakymus kontroliniuose klausimuose. Tinkamus tyrimui klausimynus iš viso užpildė 158 respondentai – 45 moterys, 107 vyrai, 6 respondentai nenurodė savo lyties (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

Lytis	Iš viso	Procentai
Moterys	45	28,5
Vyrai	107	67,7
Neatskleidė	6	3,8
Iš viso	158	100

Kaip matyti 5 lentelėje, didžiausią respondentų skaičių sudaro vyrai. 98 respondentai nepanoro nurodyti savo amžiaus (žr. 13 paveikslą), tai sudaro 62,03 proc. visų respondentų. Likusių 60 respondentų (37,97 proc.) amžius pasiskirstė taip: 18–29 m. amžiaus grupę sudaro 7,59 proc., 30–49 m. amžiaus grupę sudaro 22,15 proc. ir 50–65 m. amžiaus grupę sudaro 8,23 proc. respondentų.



12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

6 lentelėje pateikiami respondentų duomenys pagal darbo stažą. 65 respondentai nurodė organizacijoje dirbantys 9 m. ir daugiau, tai sudaro 41,1 proc. respondentų. Antroje vietoje 4–8 m. išdirbę respondentai, kurių yra 45, tai sudaro 28,5 proc. visų respondentų. Respondentų išdirbusių 1–3 m. ir iki 1 m. skaičius pasiskirstė beveik po lygiai – 15,2 proc. ir 14,6 proc. Apibendrinant gautus atsakymus matyti, kad 69,6 proc. respondentų organizacijoje dirba ilgiau nei 4 metus, tai rodo, kad dauguma darbuotojų yra lojalūs organizacijai ir joje dirba ilgą laiką.

6 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal stažą

Dirbtas laikas	Iš viso	Procentai
iki 1m.	23	14,6
1–3 m.	24	15,2
4–8 m.	45	28,5
9 m. ir daugiau	65	41,1
Neatskleidė	1	0,6
Iš viso:	158	100

Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą ir užimamas pareigas pateiktas 7 lentelėje. Daugiausiai respondentų – 35,4 proc., nurodė turintys aukštesnįjį arba aukštąjį išsilavinimą, beveik po lygiai (19,6 proc. ir 19 proc.) pasiskirstė vidurinį ir profesinį išsilavinimą turinčių respondentų skaičius. 25,9 proc. respondentų nenorėjo nurodyti savo išsilavinimo. Trečdalis respondentų – 33,5 proc., nenorėjo atskleisti savo užimamų pareigų organizacijoje (žr. 7 lentelę), 31 proc. respondentų nurodė užimantys kvalifikuotų / nekvalifikuotų darbininkų pareigas, 15,2 proc. – specialistų ir 20,3 proc. administracijos darbuotojų.

7 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą ir užimamas pareigas

Sociodemografiniai rodikliai	Iš viso	Procentai
Išsilavinimas		
Vidurinis	30	19,0
Profesinis	31	19,6
Aukštesnysis / aukštasis	56	35,4
Nenoriu atskleisti	41	25,9
Iš viso:	158	100
Užimamos pareigos		
Kvalifikuotas / nekvalifikuotas darbininkas	49	31,0
Specialistas	24	15,2
Administracijos darbuotojas	32	20,3
Neatskleidė	53	33,5
Iš viso:	158	100

Apibendrinant sociodemografinius duomenis, galima teigti, kad didžiąją dalį darbuotojų sudaro vyrai (67,7 proc.), dauguma (62,03 proc.) respondentų nepanoro nurodyti savo amžiaus, 69,6 proc.

respondentų dirba organizacijoje ilgiau nei 4 metus. Pagal išsilavinimą daugiausiai respondentų (38,6 proc.) turi vidurinį ar profesinį išsilavinimą, antroje vietoje (35,4 proc.) aukštesnįjį arba aukštąjį išsilavinimą turintys respondentai. Didžiausią respondentų grupę sudaro kvalifikuoti / nekvalifikuoti darbininkai ir specialistai (46,2 proc.), antroje vietoje lieka administracijos darbuotojai – 20,3 proc.

4.2. Tyrimo rezultatai ir jų analizė

4.2.1. Pasipriešinimo pokyčiams organizacijoje tyrimo rezultatai

Vertinant darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams pirmiausiai buvo atlikta pasipriešinimo pokyčiams teiginių faktorinė analizė. Matricos tinkamumą faktorinei analizei atlikti parodo Keiser-Meyer-Olkin (KMO) koeficientas, kuris nurodo ar faktorinės analizės taikymas yra priimtinas. Koeficiento reikšmė turi būti kuo artimesnė vienetui ir didesnė negu 0,5. Šio tyrimo KMO reikšmė 0,84 patvirtina pasipriešinimo pokyčiams teiginių tinkamumą faktorinei analizei atlikti. Faktorinė analizė parodo panašias stebimų reiškinių grupes. Faktorių kintamieji tenkina sąlygą $L \geq 0,5$. Skalės faktorių patikimumo koeficientas *Cronbach α* svyruoja nuo 0,72 iki 0,80, tai rodo kad skalė yra homogeniška. Faktorinės analizės duomenys ir tinkamumo įverčiai pateikiami 8 lentelėje.

8 lentelė. Faktorių kintamieji ir statistiniai validumo rodikliai (KMO = 0,84)

Faktoriaus kintamieji (klausimyno teiginiai)	Faktoriaus svoris (L)
Pokyčių priėmimas ir elgesio strategijos (<i>Cronbach α = 0,80</i>)	
Jei nenoriu keisti savo įprastos darbo praktikos, ignoruoju nurodymus ir nepasiduodu kaitai.	0,86
Maištavimas ir pokyčių atmetimas pagrindinės mano elgesio strategijos	0,78
Pokyčiai man asocijuojasi su padidėjusiu darbo krūviu.	0,60
Pokyčių įgyvendinimas organizacijoje man reiškia laiko švaistymą.	0,57
Pokyčiai profesinėje veikloje – tai viena iš darbo praradimo priežasčių.	0,52
Pesimistiškas požiūris į pokyčius organizacijoje (<i>Cronbach α = 0,76</i>)	
Netikiu įmonėje pristatomų pokyčių nauda.	0,85
Nematau prasmės įgyvendinti įmonės siūlomus pokyčius.	0,82
Pasikeitimai mano veikloje visuomet turi neigiamų pasekmių darbo sąlygoms.	0,55
Pokyčių sukelta emocijų raiška (<i>Cronbach α = 0,79</i>)	
Jaučiu įtampą jei sužinau apie pasikeitusius planus darbe.	0,78
Sužinojęs apie ketinamus įgyvendinti pokyčius, bijau, kad nebegebėsiu tinkamai atlikti savo darbo.	0,76
Reikšmingi pakeitimai mano darbe kelia man stresą ir kitas neigiamas emocijas.	0,75

Faktoriaus kintamieji (klausimyno teiginiai)	Faktoriaus svoris (L)
Sužinojęs apie įgyvendinamus pokyčius jaučiuosi bejėgis, nes negaliu kontroliuoti jų įgyvendinimo.	0,66
Kognityvinis rigidiškumas (<i>Cronbach $\alpha = 0,72$</i>)	
Man patinka daryti tai, ką moku, todėl nieko nenoriu keisti.	0,66
Man atrodo tikras vargas keisti darbe tai, kas jau ir taip sėkmingai veikė iki šiol.	0,64
Pokyčiai organizacijoje yra neigiamas dalykas, nes kelia daug sumaišties.	0,62
Geriau daryti tą patį kasdien, nei nuolat kažką naujo.	0,59
Turiu tvirtą nuomonę tam tikrais klausimais, kurią sunku pakeisti.	0,54
Esu linkęs priešintis bet kokiai kaitai darbe, net jei žinau kad pasikeitimai man gali būti naudingi.	0,54

Gauti faktorinės analizės duomenys rodo 4 identifikuotus faktorius:

- pokyčių priėmimas ir elgesio strategijos;
- pesimistiškas požiūris į pokyčius organizacijoje;
- pokyčių sukeltų emocijų raiška;
- kognityvinis rigidiškumas.

Rezultatai atskleidė, kad kintamieji glaudžiai susiję, nes faktorių svoris (L) svyruoja nuo 0,86 iki 0,52. Toliau gauti faktoriai nagrinėjami atskirai pateikiant kiekvieną faktorių ir jo kintamuosius. Kiekvienam kintamajam nurodytas jo vidurkis (M – angl. *mean*), kuris parodo vidutinę visų atsakymų į teiginį vertę, pagal kurią galima spręsti apie bendrą kintamojo vertinimą ir standartinis nuokrypis (SD – angl. *standard deviation*), pateikiantį vidutinę atsakymų į teiginį sklaidą apie vidurkį, parodantį kokiose ribose tiriamųjų atsakymų vertės vidutiniškai gali kisti.

9 lentelėje pateikiamas pirmasis faktorius, kurį sudaro 5 teiginiai. Pirmojo faktoriaus patikimumo koeficientas rodo, kad skalė yra patikima (*Cronbach $\alpha = 0,80$*). Šių teiginių turinys atskleidžia pokyčių priėmimą ir elgesio strategijas reaguojant į pokyčius. Teiginių vidurkiai (M) svyruoja nuo 1,70 iki 2,59.

9 lentelė. Pokyčių priėmimas ir elgesio strategijos reaguojant į pokyčius

Faktoriaus kintamieji	M*	SD**
Jei nenoriu keisti savo įprastos darbo praktikos, ignoruoju nurodymus ir nepasiduodu kaitai.	1,96	0,73
Maištavimas ir pokyčių atmetimas pagrindinės mano elgesio strategijos.	1,7	0,70
Pokyčiai man asocijuojasi su padidėjusiu darbo krūviu.	2,59	0,98
Pokyčių įgyvendinimas organizacijoje man reiškia laiko švaistymą.	2,09	0,89
Pokyčiai profesinėje veikloje – tai viena iš darbo praradimo priežasčių.	2,23	0,90

*M – (angl. *mean*) teiginių vidurkis; **SD (angl. *standard deviation*) – standartinis nuokrypis

Gauti rezultatai (žr. 9 lentelę) rodo, kad dauguma darbuotojų reaguodami į pokyčius organizacijoje nėra nusiteikę elgtis neigiamai – nėra linkę nevykdyti nurodymų, nepasiduoti kaitai ar maištauti, nemano, kad pokyčių įgyvendinimas, tai laiko švaistymas. Respondentai linkę nesieti pokyčių su padidėjusia tikimybe prarasti darbą ($M = 2.23$). Rezultatai rodo (žr. 8 priedą), kad 18 proc. respondentų sieja pokyčius su padidėjusiu darbo krūviu, 32 proc. laikosi neutralios pozicijos, likę 50 proc. iš dalies arba visiškai nesieja pokyčių su padidėjusiu krūviu darbe. Tai rodo, kad pusė respondentų nėra linkę sieti pokyčių su padidėjusiu darbo krūviu ($M = 2.59$). Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad dauguma (66 proc.) organizacijos darbuotojų nėra neigiamai nusiteikę prieš pokyčius, nėra linkę elgtis neigiamai. Organizacijoje vyrauja bendra elgsena – 91,7 proc. (žr. 8 priedą) darbuotojų nelinkę at mesti siūlomų pokyčių ar maištauti prieš juos ($M = 1,7$). Apibendrinant pokyčių priėmimo ir elgesio strategijos reaguojant į pokyčius faktoriaus rezultatus galima teigti, kad UAB „Salda“ darbuotojai nėra neigiamai nusiteikę ar linkę neigiamai elgtis reaguojant į pokyčius.

Antrojo faktoriaus kintamieji, vidurkiai (M) ir standartiniai nuokrypiai (SD) pateikiami 10 lentelėje. Antrąjį faktorių sudaro 3 teiginiai, šio faktoriaus patikimumo koeficientas rodo, kad skalė yra patikima ($Cronbach \alpha = 0.76$).

10 lentelė. Pesimistiškas požiūris į pokyčius organizacijoje

Faktoriaus kintamieji	M*	SD**
Netikiu įmonėje pristatomų pokyčių nauda	2,22	0,87
Nematau prasmės įgyvendinti įmonės siūlomus pokyčius	1,91	0,69
Pasikeitimai mano veikloje visuomet turi neigiamų pasekmių darbo sąlygoms	2,23	0,99

*M – (angl. *mean*) teiginių vidurkis; **SD (angl. *standard deviation*) – standartinis nuokrypis

Teiginių turinys atskleidžia neigiamą, pesimistišką požiūrį į pokyčius organizacijoje. Teiginių vidurkiai (M) svyruoja nuo 1,91 iki 2,23 (žr. 10 lentelę). Tai rodo, kad dauguma respondentų dėl įgyvendinamų pokyčių nėra nusiteikę pesimistiškai, yra linkę tikėti pokyčių naudingumu ir prasmingumu, nemano, kad pokyčiai turi neigiamų pasekmių darbo sąlygoms. Neturinčių neigiamo, pesimistiško požiūrio į pokyčius respondentų dalį sudaro 74 proc. (žr. 8 priedą), neutraliai nusistačiusiųjų – 21 proc. (žr. 8 priedą). Pesimistišką požiūrį turi labai maža dalis (5 proc.) respondentų. Pesimistiško požiūrio į pokyčius faktoriaus rezultatai rodo, kad organizacijoje vyrauja teigiamas požiūris į pokyčius, darbuotojai nėra pesimistiškai nusiteikę prieš įgyvendinamus pokyčius.

Trečiasis faktorius pateiktas 11 lentelėje. Faktoriaus patikimumo koeficientas rodo, kad skalė yra patikima ($Cronbach \alpha = 0,79$). Šį faktorių sudaro 4 teiginiai, kurių turinys atskleidžia pokyčių sukeltų emocijų raišką reaguojant į pokyčius.

11 lentelė. Pokyčių sukeltų emocijų raiška

Faktoriaus kintamieji	M*	SD**
Jaučiu įtampą jei sužinau apie pasikeitusius planus darbe.	2,49	0,94
Sužinojęs apie ketinamus įgyvendinti pokyčius, bijau, kad nebegebėsiu tinkamai atlikti savo darbo.	2,32	0,93
Reikšmingi pakeitimai mano darbe kelia man stresą ir kitas neigiamas emocijas.	2,45	0,99
Sužinojęs apie įgyvendinamus pokyčius jaučiuosi bejėgis, nes negaliu kontroliuoti jų įgyvendinimo.	2,32	0,93

*M – (angl. *mean*) teiginių vidurkis; **SD (angl. *standard deviation*) – standartinis nuokrypis

Teiginių vidurkiai (M) svyruoja nuo 2,32 iki 2,49 (žr. 11 lentelę). Tai rodo, kad dauguma respondentų nejaučia įtampos, baimės, streso ar bejėgiškumo dėl įgyvendinamų pokyčių. Reikėtų atkreipti dėmesį, kad teiginių apie įtampą ir patiriamą stresą vidurkių rodiklis (M = 2,49) rodo neutralią respondentų poziciją dėl pokyčių keliamo streso ir įtampos. Neutralią nuomonę turi 15,9 proc. respondentų (žr. 8 priedą), 14,6 proc. darbuotojų (žr. 8 priedą) pokyčiai kelia stresą ar įtampą. Išanalizavus gautus pesimistiško požiūrio faktoriaus rezultatus stebima tendencija, kad darbuotojai nepatiria neigiamų emocijų ir nejaučia baimės ar įtampos dėl įgyvendinamų pokyčių.

Ketvirtasis faktorius – kognityvinis rigidiškumas, pateiktas 12 lentelėje. Faktoriaus patikimumo koeficientas (*Cronbach* α = 0,72) rodo, kad skalė yra patikima. Šį faktorių sudaro 6 teiginiai, kurių turinys atskleidžia kognityvinį rigidiškumą reaguojant į pokyčius.

12 lentelė. Kognityvinis rigidiškumas

Faktoriaus kintamieji	M*	SD**
Man patinka daryti tai, ką moku, todėl nieko nenoriu keisti.	2,59	1,10
Man atrodo tikras vargas keisti darbe tai, kas jau ir taip sėkmingai veikė iki šiol.	2,97	1,15
Pokyčiai organizacijoje yra neigiamas dalykas, nes kelia daug sumaištis.	2,49	1,12
Geriau daryti tą patį kasdien, nei nuolat kažką naujo.	2,28	0,96
Turiu tvirtą nuomonę tam tikrais klausimais, kurią sunku pakeisti.	3,28	0,97
Esu linkęs priešintis bet kokiai kaitai darbe, net jei žinau kad pasikeitimai man gali būti naudingi.	1,97	0,85

*M – (angl. *mean*) teiginių vidurkis; **SD (angl. *standard deviation*) – standartinis nuokrypis

Teiginių vidurkiai (M) gana smarkiai svyruoja nuo 1,97 iki 3,28 (žr. 12 lentelę). Gauti duomenys rodo, kad respondentai nėra linkę priešintis įgyvendinamiems pokyčiams (M = 1,97) ir nesiekia rutinos (M = 2,28). Nemažai daliai darbuotojų pokyčiai kelia sumaištį (M = 2,49) ir jie nenori keisti to, kas ir taip gerai veikė iki šiol (M = 2,59). Tokie darbuotojai sudaro 19,3 proc. respondentų (žr. 8 priedą). 38,6 proc. respondentų (žr. 8 priedą) atrodo tikras vargas keisti darbe tai, kas jau ir taip sėkmingai veikė, 43,7 proc. (žr. 8 priedą) mano priešingai. Tai reiškia, kad nemaža dalis darbuotojų organizacijoje yra nelankstūs, nemėgstantys permainų. Respondentų pateikti atsakymai rodo, kad darbuotojai organizacijoje turi tvirtą nuomonę, kurią sunku pakeisti (M = 3,28). Darbuotojų, kurie mano turintys tvirtą, sunkiai pakeičiamą nuomonę yra 45 proc., o 31,6 proc. laikosi priešingos pozicijos šiuo klausimu. Tvirtos, sunkiai pakeičiamos nuomonės turėjimas pokyčių įgyvendinimo kontekste yra neigiamas reiškinys, galintis trukdyti sėkmingam pokyčių įgyvendinimui. Kognityvinio rigidiškumo tyrimo rezultatai atskleidžia, kad dalis organizacijos darbuotojų turi kognityvinio rigidiškumo požymių, tačiau dauguma darbuotojų yra lankstūs ir linkę prisitaikyti prie pokyčių.

Apibendrinant visų faktorių tyrimų rezultatus, paaiškėjo, kad, organizacijoje vyrauja teigiamas požiūris į pokyčius, darbuotojai nėra pesimistiškai ar neigiamai nusiteikę prieš įgyvendinamus pokyčius. UAB „Salda“ darbuotojai nėra linkę neigiamai elgtis reaguojant į pokyčius. Dauguma darbuotojų nepatiria neigiamų emocijų ir nejaučia baimės ar įtampos dėl įgyvendinamų pokyčių. Dauguma darbuotojų yra lankstūs ir linkę prisitaikyti prie pokyčių, tačiau daliai darbuotojų pasireiškia kognityvinis rigidiškumas.

Atlikus koreliacinę analizę tarp pasipriešinimo pokyčiams faktorių ir sociodemografinių rodiklių, rasta silpnų sąsajų (žr. 13 lentelę). Nustatytas neigiamas silpnas ryšys ($r_s = -0,27$) tarp kognityvinio rigidiškumo ir išsilavinimo. Tai reiškia, kad kuo darbuotojo išsilavinimas žemesnis, tuo jis yra nelankstus, netoleruojantis pokyčių. Silpnas teigiamas ryšys ($r_s = 0,19$) nustatytas tarp kognityvinio rigidiškumo ir darbuotojų stažo, kas rodo, jog kuo darbuotojas ilgiau dirba įmonėje, tuo labiau reiškiasi jo kognityvinis rigidiškumas. Tai reiškia, kad ilgiau organizacijoje dirbantiems darbuotojai yra nelankstūs, jiems sunkiau mąstyti įvairiapusiškai ir prisitaikyti prie besikeičiančių taisyklių ar aplinkos.

13 lentelė. Pasipriešinimo pokyčiams faktorių koreliacinė analizė

Faktorius	Reikšmė	Amžius	Stažas	Išsilavinimas
Neigiamas nusiteikimas ir elgsena	r_s	0.10	0.01	-0.12
	p	0.23	0.91	0.13
Pesimistiškas požiūris	r_s	0.10	0.05	-0.13
	p	0.20	0.57	0.10
Neigiamų emocijų raiška	r_s	-0.02	-0.08	-0.09
	p	0.78	0.30	0.28
Kognityvinis rigidiškumas	r_s	0.08	0,19*	-0,27**
	p	0.31	0.02	0.00

r_s – koreliacijos koeficientas, p – statistinio reikšmingumo lygmuo

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

Gauti koreliacinės analizės rezultatai leido pamatyti, kad egzistuoja silpnų sąsajų tarp kognityvinio rigidiškumo ir darbuotojų stažo bei išsilavinimo, kurie parodo, kad darbuotojai, turintys žemesnį išsilavinimą ir dirbantys įmonėje ilgiau yra mažiau lankstūs, jiems sunkiau sekasi prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos.

Apibendrinant pasipriešinimo pokyčiams organizacijoje tyrimo rezultatus, galima teigti, kad UAB „Salda“ darbuotojai nėra neigiamai nusiteikę ar linkę neigiamai elgtis reaguojant į pokyčius, nėra linkę pesimistiškai žiūrėti į įgyvendinamus pokyčius, nepatiria neigiamų emocijų ir nejaučia baimės ar įtampos dėl įgyvendinamų pokyčių. Nedidelė dalis organizacijos darbuotojų turi kognityvinio rigidiškumo požymių, tačiau dauguma darbuotojų yra lankstūs ir linkę prisitaikyti prie įgyvendinamų pokyčių. Egzistuoja silpnų sąsajų tarp kognityvinio rigidiškumo ir darbuotojų stažo bei išsilavinimo.

4.2.2. Organizacijos kultūros bruožų tyrimo rezultatai

Organizacijos kultūros bruožų vertinimui buvo naudojamas Denison'o (Denison ir kt., 2006) organizacijos kultūros modelis (angl. *Denison organizational culture model*). Klausimyną sudarantys teiginiai suskirstyti į 4 bruožus: misiją, nuoseklumą, įsitraukimą, prisitaikymą. Kiekvienas bruožas turi po 3 požymius, o šie požymiai po 4–5 teiginius. Organizacijos kultūros bruožams ištirti naudojami 49 teiginiai. Teiginiai vertinami nuo „visiškai nesutinku“ (1), „nesutinku“ (2), „nei sutinku, nei nesutinku“ (3), „sutinku“ (4) ir „visiškai sutinku“ (5).

Organizacijos kultūros bruožų teiginių vertinimas pateiktas 14–17 lentelėse. Prie kiekvieno teiginio nurodyti respondentų atsakymų vidurkiai *M* (angl. *mean*), kurie parodo vidutinę visų atsakymų į teiginį vertę pagal kurią galima spręsti apie bendrą požymio vertinimą. Vidutinę atsakymų į teiginį sklaidą apie vidurkį nurodo standartinis nuokrypis *SD* (angl. *standard deviation*). Šis nuokrypis parodo kokiose ribose tiriamųjų atsakymų vertės vidutiniškai gali kisti. Apskaičiuotas ir nurodytas kiekvieno bruožo patikimumo koeficientas *Cronbach α*. Toliau kiekvienas bruožas nagrinėjamas atskirai.

Pirmasis bruožas – misija, nusako organizacijos krypties, tikslo ir prasmės turėjimą. Misijos, kaip organizacijos kultūros bruožo, tyrimo rezultatai pateikiami 14 lentelėje. Misijos bruožo patikimumo koeficientas rodo, kad skalė yra patikima (*Cronbach α* = 0,86). Misijos bruožas atskleidžia organizacijos strateginės krypties, vizijos ir tikslų turėjimą. Strateginės krypties ir ketinimų požymio teiginių vertinimo vidurkis 3,51, tikslų ir uždavinių – 3,51, o vizijos – 3,32. Tai reiškia, kad respondentai, nors ir neūžtikrintai, tačiau laikosi teigiamo požiūrio į organizacijos strateginę kryptį bei tikslų ir uždavinių įgyvendinimą. Požiūris į organizacijos vizijos turėjimą ir įgyvendinimą yra neutralus – 44,1 proc., respondentų sutinka, kad įmonės vizija kelia entuziazmą ir motyvuoja darbuotojus (*M* = 3.08). Tai reiškia, kad nemaža dalis darbuotojų yra neūžtikrinti dėl organizacijos planų ir siekių. Gauti rezultatai rodo, kad 64,9 proc. (žr. 7 priedą) respondentų sutinka, kad įmonė turi aiškią, prasmės atliekamam darbui suteikiančią misiją ir strategiją (*M* = 3.69; *M* = 3.58). Teigiamas organizacijos strateginės krypties vertinimas parodo, kad darbuotojai supranta organizacijos strateginę kryptį, siekia bendrų tikslų ir mano, kad tai atneš teigiamų rezultatų. 71,1 proc. (žr. 7 priedą) respondentų sutinka su teiginiu, kad vadovai stebi, kaip sekasi pasiekti užsibrėžtų (*M* = 3.78). Tai reiškia, kad darbuotojai nuolat jaučia vadovų kontrolę. Maža dalis (39,2 proc.) respondentų sutinka, kad organizacijos strategija skatina ieškoti naujų konkuravimo būdų (*M* = 3.32). Tai reiškia, kad darbuotojų nuomone, organizacijos strategija nėra susijusi su konkuravimo būdais.

14 lentelė. Organizacijos kultūros misijos bruožo tyrimo rezultatai

Misija (<i>Cronbach α</i> = 0,86)		M*	SD**
Strateginė kryptis ir	Įmonėje duodami ilgalaikiai nurodymai ir numatomi ilgalaikiai tikslai.	3,46	0,73
	Mūsų strategija skatina kitas įmones ieškoti naujų konkuravimo būdų.	3,32	0,75
	Įmonė turi aiškią misiją, kuri suteikia prasmę ir kryptį mūsų darbui.	3,69	0,72
	Įmonė turi aiškią ateities strategiją.	3,58	0,82
Tikslai ir uždaviniai	Įmonės tikslai žinomi visiems jos darbuotojams.	3,41	0,82
	Vadovai įmonėje kelia ambicingus, bet realistiškus tikslus.	3,37	0,91
	Įmonės vadovai stebi kaip sekasi pasiekti tikslų, kurių mes siekiame.	3,78	0,73
	Darbuotojai nuolat stebi savo pažangą siekdami užsibrėžtų tikslų.	3,46	0,72
Vizija	Turime bendrą viziją, kaip įmonė turi atrodyti ateityje	3,37	0,81
	Įmonės vadovai pasižymi ilgalaikiu požiūriu.	3,27	0,90
	Įmonės vizija kelia entuziazmą ir motyvuoja darbuotojus.	3,08	0,91
	Įmonėje mes gebame įgyvendinti trumpalaikius uždavinius nepakenkdami ilgalaikiai vizijai.	3,56	0,74

M* – (angl. *mean*) teiginių vidurkis; *SD* – standartinis nuokrypis

Antrasis bruožas – nuoseklumas, nusako ar organizacija turi vertybes, jos nariai jaučiasi įsipareigoję organizacijai ir geba efektyviai dirbti drauge. Nuoseklumo, kaip organizacijos kultūros bruožo, tyrimo rezultatai pateikiami 15 lentelėje. Nuoseklumo bruožo patikimumo koeficientas rodo, kad skalė yra patikima (*Cronbach α = 0,80*). Nuoseklumo bruožas atskleidžia, koks darbuotojų bendravimas ir bendradarbiavimas vyrauja organizacijoje, gebėjimą konstruktyviai spręsti problemas ir vertybių laikymąsi. Koordinavimo ir integracijos teiginių vertinimo vidurkis (M) 3,22, susitarimų – 3,50, pagrindinių vertybių – 3,53. Tai reiškia, kad organizacijos darbuotojai neutraliai vertina darbuotojų dalinimąsi patirtimi, organizacijos darbą tarp skirtingų padalinių ir tikslų paskirstymą. Organizacijos darbo kultūra, susitarimai ir sprendimų priėmimas, apibrėžtos ribos ir vertybės organizacijos narių vertinamos teigiamai. Labiausiai išryškėjęs darbuotojų teigiamas požiūris į organizacijos vertybes (M = 3,70), kultūrą (M = 3,69) ir ribas (M = 3,66). Žemiausiai darbuotojai įvertino patirties dalinimąsi tarp organizacijos narių (M = 3,02) ir darbą tarp skirtingų padalinių (M = 3,02). Tai reiškia, kad darbas tarp skirtingų padalinių yra sudėtingas, darbuotojai nenoriai dalijasi patirtimi su kolegomis. Taigi organizacijos UAB „Salda“ darbuotojai turi nusistovėjusias vertybes, laikosi bendrų susitarimų, kurie padeda spręsti iškilusias problemas, tačiau jiems sunkiau sekasi bendrauti ir bendradarbiauti tarpusavyje bei tarp skirtingų padalinių.

15 lentelė. Organizacijos kultūros nuoseklumo bruožo tyrimo rezultatai

Nuoseklumas (<i>Cronbach α = 0.80</i>)		M*	SD**
Koordinavimas ir integracija	Mūsų įmonės požiūris į verslo vystymą yra pastovus ir nuspėjamas.	3,38	0,91
	Skirtingų įmonės padalinių darbuotojai dalijasi bendra patirtimi.	3,02	0,96
	Darbas su žmogumi ne iš mano padalinio prilygsta darbui žmogumi iš kitos įmonės.	3,02	1,08
	Tikslai aiškiai išdėstyti skirtinguose lygmenyse.	3,47	0,79
Susitarimai	Iškilus nesutarimams, sunkiai dirbame, kad rastume visiems priimtina sprendimą.	3,56	0,83
	Įmonės darbo kultūra yra aiškiai apibrėžta.	3,69	0,81
	Įmonėje lengvai pasiekiamas susitarimas net sudėtingais klausimais.	3,08	0,82
	Įmonėje yra aiškiai numatyta riba tarp tinkamai ir netinkamai atliekamo darbo.	3,66	0,81
Pagrindinės vertybės	Vadovai daro tai ką sako.	3,25	0,99
	Vertybės kuriomis vadovaujamesi įmonėje yra aiškios ir nuoseklios.	3,70	0,83
	Jei darbuotojai nesilaiko esminių organizacijos vertybių, jie už tai atsako, prisiima atsakomybę.	3,44	0,88
	Darbe mes vadovujamės etikos kodeksu, kuris nurodo, kaip turime elgtis – kas yra gerai, o kas blogai.	3,73	0,77

*M – (angl. *mean*) teiginių vidurkis; **SD – standartinis nuokrypis

Trečiasis bruožas – įsitraukimas, nusako organizacijos narių dalyvavimą, įgalinimą. Įsitraukimo, kaip organizacijos kultūros bruožo, tyrimo rezultatai pateikiami 16 lentelėje. Įsitraukimo bruožo patikimumo koeficientas rodo, kad skalė yra patikima (*Cronbach α = 0,88*). Įsitraukimo bruožas atskleidžia ar organizacijos darbuotojai yra įtraukiami į visus darbo procesus, ar vertinamas bendradarbiavimas tarp komandos narių ir skirtingų padalinių, ar skatinamas nuolatinis mokymasis. Gebėjimų ugdymo vertinimo vidurkis 3,53, orientacijos į komandinį darbą – 3,46, įgalinimo – 3,41. Tai rodo, kad bendras darbuotojų požiūris į gebėjimų ugdymą organizacijoje yra teigiamas, o orientacijos į komandinį darbą ir įgalinimą – neutralus. 79,8 proc. darbuotojų (M = 3.92) mano, kad įmonėje darbai paskirstomi taip, kad darbuotojai galėtų dirbti savarankiškai. Tai reiškia, kad organizacijoje skatinamas savarankiškas darbas. Dauguma respondentų sutinka, kad organizacijos

darbuotojų įgūdžiai nuolat gerėja ($M = 3,67$), darbuotojai atlikdami darbą jaučiasi komandos dalimi ($M=3,61$), organizacijoje skatinamas komandinis darbas ($M=3,58$) ir darbuotojai jaučiasi galintys daryti teigiamą poveikį organizacijai ($M = 3,56$). Tai reiškia, kad organizacijoje skatinamas nuolatinis mokymasis, darbuotojai jaučiasi komandos dalimi ir supranta savo darbo prasmę. Įsitraukimo bruožo rezultatai rodo, kad darbuotojai jaučia, kad jų įgūdžiai yra vertinami ir stengiamasi juos nuolat tobulinti, organizacijoje nėra aktyviai skatinamas komandinis darbas, darbuotojai nesijaučia esantys įtraukiami į visus darbo procesus.

16 lentelė. Organizacijos kultūros įsitraukimo bruožo tyrimo rezultatai

Įsitraukimas (<i>Cronbach $\alpha = 0.88$</i>)		M*	SD**
Gebėjimų ugdymas	Įmonėje darbai paskirstomi taip, kad darbuotojai galėtų dirbti savarankiškai.	3,92	0,69
	Darbuotojų įgūdžiai nuolat gerėja.	3,67	0,76
	Nuolat investuojama į darbuotojų įgūdžių gerinimą.	3,07	1,01
	Darbuotojų įgūdžiai laikomi svarbiu konkurencinio pranašumo šaltiniu.	3,47	0,83
Orientacija į komandinį darbą	Aktyviai skatinamas įmonės padalinių bendradarbiavimas.	3,16	0,98
	Darbuotojai atlikdami darbą jaučiasi komandos dalimi.	3,61	0,81
	Darbai atlikti pirmenybė teikiama komandiniam darbui, o ne hierarchijai.	3,58	0,84
	Darbas organizuojamas taip, kad kiekvienas jaustų ryšį tarp savo atliekamo darbo bei įmonės tikslų.	3,49	0,81
Įgalinimas	Įmonėje dauguma darbuotojų yra labai įsitraukę į savo darbą.	3,42	0,91
	Įprastai sprendimai priimami tokia lygmenyje, kuriame informacija geriausiai pasiekama.	3,23	1,02
	Informacija darbe yra lengvai pasiekama ir kiekvienas gali gauti jam reikalingą informaciją, kai jos reikia.	3,37	0,89
	Darbe vyrauja nuomonė, kad kiekvienas galime daryti teigiamą poveikį įmonei.	3,56	0,89
	Įmonės veiklos planavimas yra nuolat vystomas ir kiekvienas darbuotojas tam tikrame lygmenyje gali dalyvauti šiame procese.	3,28	0,90

*M – (angl. *mean*) teiginių vidurkis; **SD (angl. *standard deviation*) – standartinis nuokrypis

Ketvirtasis bruožas – prisitaikymas, nusako organizacijos gebėjimą prisitaikyti prie aplinkos. Prisitaikymo, kaip organizacijos kultūros bruožo, tyrimo rezultatai pateikiami 17 lentelėje. Prisitaikymo bruožo patikimumo koeficientas rodo, kad skalė yra patikima (*Cronbach $\alpha = 0,80$*). Prisitaikymo bruožas atskleidžia ar organizacija ir jos darbuotojai geba prisitaikyti prie pokyčių, prisitaiko prie kintančių klientų poreikių ir siekia nuolat mokytis. Pokyčių kūrimo vertinimo vidurkis – 3,42, dėmesio klientui – 3,37, organizacijos mokymų – 3,57. Tai rodo, kad darbuotojai neutraliai vertina pokyčių kūrimą ir dėmesį klientams organizacijoje, o mokymąsi – teigiamai. 86,7 proc. sutinka, kad mokymasis labai svarbus jų kasdieniame darbe ($M = 4,05$). Tai reiškia, kad darbuotojai organizacijoje nuolat išmoka kažko naujo ir tai suvokia. 77,3 proc. darbuotojų mano, kad organizacijos pokyčius lemia klientų pastabos bei rekomendacijos ($M = 3,87$) ir tai turi tiesioginės įtakos organizacijoje priimamiems sprendimams ($M = 3,61$). 67,1 proc. darbuotojų mano, kad klaidos – tai galimybė tobulėti, o siekdami savo tikslo darbuotojai gali keisti darbo eigą ($M = 3,65$). Nemaža dalis (38 proc.) prastai vertina organizacijos darbuotojų bendravimą ($M = 3,19$) ir bendradarbiavimą tarp skirtingų padalinių ($M = 3,20$). Gauti rezultatai rodo, kad organizacijoje nėra skatinamas tiesioginis klientų ir darbuotojų bendradarbiavimas ($M = 2,72$). Taigi prisitaikymo bruožo rezultatai rodo, kad organizacijoje taikomas nuolatinis mokymasis, kuris leidžia

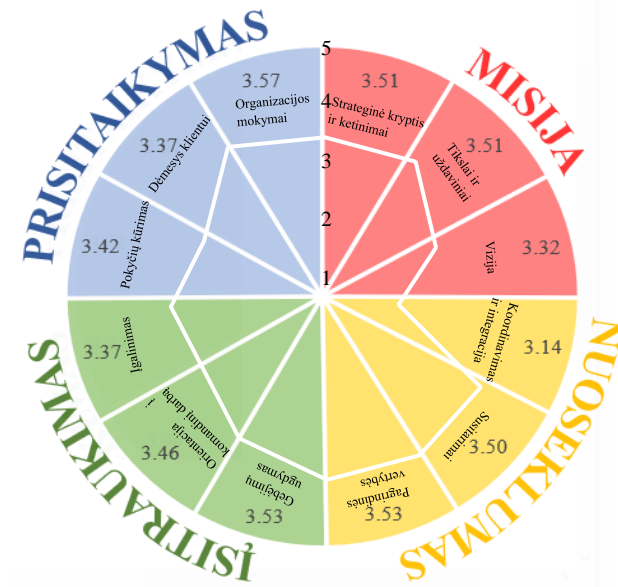
darbuotojams taikyti naujoves, tobulinti darbo atlikimo būdus ir technikas. Organizacijoje pokyčius lemia klientai, prie kurių pageidavimų organizacija stengiasi prisitaikyti, tačiau į komunikavimą neįtraukia darbuotojų. Darbuotojų bendravimas ir bendradarbiavimas tarp skirtingų padalinių nėra stiprus.

17 lentelė. Organizacijos kultūros prisitaikymo bruožo tyrimo rezultatai

Prisitaikymas (<i>Cronbach $\alpha = 0.80$</i>)		M*	SD**
Pokyčių kūrimas	Siekdami tikslo, lanksčiai ir lengvai galime keisti darbo eigą.	3,58	0,89
	Mes nuosekliai stebime konkurentus ir reaguojame į veiklos pokyčius rinkoje.	3,49	0,81
	Įmonėje nuolat taikomi nauji ar patobulinti darbo atlikimo metodai.	3,41	0,92
	Skirtingi organizacijos padaliniai dažnai bendradarbiauja kurdami įvairias naujoves.	3,20	1,05
Dėmesys klientui	Klientų pastabos ir rekomendacijos dažnai veda prie pokyčių.	3,87	0,67
	Klientas daro tiesioginę įtaką priimamiems sprendimams.	3,61	0,82
	Visi organizacijos nariai gerai žino klientų norus ir poreikius.	3,28	0,86
	Įmonėje skatinamas tiesioginis klientų ir darbuotojų bendradarbiavimas.	2,72	1,02
Organizacijos mokymai	Į padarytas klaidas įmonėje žiūrime kaip į galimybę mokytis ir tobulėti.	3,65	0,87
	Naujovės bei prisiimama rizika yra skatinama ir vertinama.	3,37	0,86
	Mokymasis yra labai svarbus mūsų kasdieniame darbe.	4,05	0,67
	Įmonėje užtikrinamas komunikavimas tarp skirtingų padalinių.	3,19	0,89

*M – (angl. *mean*) teiginių vidurkis; **SD – standartinis nuokrypis

Visi organizacijos kultūros bruožų vertinimo vidurkiai pateikti 13 paveiksle. Organizacijos stiprybė galima laikyti mokymus organizacijoje ($M = 3,57$), gebėjimų ugdymą ($M = 3,53$) ir vertybes ($M = 3,53$), o silpnybė – bendravimą ir bendradarbiavimą tarp skirtingų padalinių ($M = 3,14$).



13 pav. Organizacijos kultūros bruožų vertinimo vidurkiai (M)

Apibendrinant organizacijos kultūros bruožų tyrimo rezultatus, paaiškėjo, kad dauguma darbuotojų teigiamai vertina organizacijos strateginę kryptį bei tikslų ir uždavinių įgyvendinimą. Organizacijoje laikomasi nusistovėjusių vertybių, bendrų susitarimų, tačiau bendravimas ir bendradarbiavimas tarp skirtingų padalinių yra sudėtingas. Organizacijos darbuotojai jaučia, kad jų įgūdžiai yra vertinami ir stengiamasi juos nuolat tobulinti, tačiau organizacijoje nėra skatinamas komandinis darbas, darbuotojai nesijaučia įtraukiami į visus darbo procesus. Organizacijoje skatinamas nuolatinis mokymasis ir naujovių taikymas. Organizacijos stiprybė – gebėjimų ugdymas, mokymai ir vertybės, o silpnybė – komandinis darbas.

4.2.3. Organizacijos kultūros bruožų ir pasipriešinimo pokyčiams sąsajų tyrimo rezultatai

Pasipriešinimo pokyčiams faktorių tarpusavio sąsajų vertinimas. Koreliacinė analizė parodė statistiškai reikšmingus ryšius tarp atskirų pasipriešinimo pokyčiams skalės faktorių ($p < 0,05$). Pasipriešinimo pokyčiams skalės faktorių koreliacijos rezultatai patikti 18 lentelėje.

18 lentelė. Pasipriešinimo pokyčiams koreliacinės analizės rezultatai

Faktoriai		Neigiamas nusiteikimas ir elgsena	Pesimistiškas požiūris	Neigiamų emocijų raiška	Kognityvinis rigidiškumas
Neigiamas nusiteikimas ir elgsena	Reikšmė	1	0,59*	0,47*	0,46*
	r_s				
	p		0	0	0
Pesimistiškas požiūris	r_s	0,59*	1	0,48*	0,43*
	p	0		0	0
	r_s	0,47*	0,48*	1	0,28**
Neigiamų emocijų raiška	p	0	0		0
	r_s	0,46*	0,43*	0,28*	1

Faktoriai		Neigiamas nusiteikimas ir elgsena	Pesimistiškas požiūris	Neigiamų emocijų raiška	Kognityvinis rigidiškumas
Kognityvinis rigidiškumas	p	0	0	0	

r_s – koreliacijos koeficientas, p – statistinio reikšmingumo lygmuo

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

Įvertinus gautus rezultatus, galima teigti, kad egzistuoja ryšys tarp visų pasipriešinimo pokyčiams faktorių, išskyrus *kognityvinio rigidiškumo* ir *neigiamų emocijų raiškos*, kurio statistinis ryšys yra silpnas ($r_s = 0,28$). Gauti rezultatai rodo, kad darbuotojai, kurie yra neigiamai nusiteikę prieš pokyčius turi pesimistišką požiūrį į pokyčius, yra nelankstūs ir linkę atitinkamai elgtis. Stipriausias statistinis ryšys yra tarp *neigiamo nusiteikimo ir elgsenos* bei *pesimistiško požiūrio* (0,59). Tai reiškia, kad pesimistiškas požiūris gali lemti neigiamą nusiteikimą ir elgseną reaguojant į pokyčius.

Atlikta koreliacinė analizė parodė, kad egzistuoja sąsajų tarp pasipriešinimo pokyčiams faktorių.

Organizacijos kultūros bruožų tarpusavio sąsajų vertinimas. Koreliacinės analizės rezultatai parodė statistiškai reikšmingus ryšius tarp organizacijos kultūros bruožų ($p < 0,05$). Koreliacinės analizės rezultatai pateikiami 19 lentelėje.

19 lentelė. Organizacijos kultūros bruožų sąsajos (Spirmano (angl. *Spearman*) koreliacija)

Bruožas		Misija	Nuoseklumas	Įsitraukimas	Prisitaikymas
Misija	Reikšmė	1,00	0,68*	0,68*	0,71*
	r_s				
	p				
Nuoseklumas	r_s	0,68*	1,00	0,74*	0,63*
	p	0,00		0,00	0,00
Įsitraukimas	r_s	0,68*	0,74*	1,00	0,62*
	p	0,00	0,00		0,00
Prisitaikymas	r_s	0,71*	0,63*	0,62*	1,00
	p	0,00	0,00	0,00	

r – koreliacijos koeficientas, p – statistinio reikšmingumo lygmuo

* $p \leq 0,01$

Analizuojant gautus rezultatus nustatytas statistiškai stiprus ryšys tarp visų misijos bruožų ($r_s > 0,5$). Stipriausias teigiamas ryšys nustatytas tarp *įsitraukimo* ir *nuoseklumo* bruožų ($r_s = 0,74$). Tai reiškia, kad kuo organizacija yra nuoseklesnė, besilaikanti vertybių, tuo labiau ji skatina įsitraukimą, darbuotojų įgalinimą, komandinį darbą. Stiprus teigiamas ryšys nustatytas tarp *prisitaikymo* ir *misijos* bruožų ($r_s = 0,71$). Tai reiškia, kad kuo stipresnė organizacijos misija, tuo stipresnis gebėjimas prisitaikyti prie aplinkos, mokytis iš padarytų klaidų, taikyti naujoves. Vienodai stiprus ryšys nustatytas tarp *misijos* ir *nuoseklumo* bei *įsitraukimo* bruožų ($r_s = 0,68$). Tai reiškia, kad kuo organizacija yra nuoseklesnė, įtraukianti tuo jos misija yra stipresnė.

Apibendrinant gautus rezultatus, galima teigti, kad visi organizacijos bruožai yra susiję ir lemia vieni kitų stiprumą.

Organizacijos kultūros bruožų ir pasipriešinimo pokyčiams tarpusavio sąsajų vertinimas. Atlikus Spirmano (angl. Spearman) koreliacinę analizę, identifikuotos organizacijos kultūros bruožų ir pasipriešinimo pokyčiams sąsajos organizacijoje. Gauti rezultatai pateikti 20 lentelėje. Spalvomis sužymėtos rastos sąsajos pagal jų ryšio stiprumą: žalia – vidutinis ryšys, ruda – silpnas ryšys, mėlyna – labai silpnas ryšys.

20 lentelė. Organizacijos kultūros bruožų ir pasipriešinimo pokyčiams sąsajos

			FAKTORIUS			
Bruožas	Požymis	Reikšmė	Neigiamas nusiteikimas ir elgsena	Pesimistiškas požiūris	Neigiamų emocijų raiška	Kognityvinis rigidiškumas
Misija	Strateginė kryptis ir ketinimai	r_s	-0,12	-0,33**	-0,11	-0,07
		p	0,13	0,00	0,17	0,38
	Tikslai ir uždaviniai	r_s	-0,20*	-0,38**	-0,19*	-0,07
		p	0,01	0,00	0,02	0,40
	Vizija	r_s	-0,18*	-0,47**	-0,20*	-0,08
		p	0,03	0,00	0,01	0,30
Nuoseklumas	Koordinavimas ir integracija	r_s	-0,13	-0,17*	-0,04	-0,02
		p	0,10	0,03	0,65	0,79
	Susitarimai	r_s	-0,15	-0,30**	-0,20*	-0,11
		p	0,06	0,00	0,01	0,16
	Pagrindinės vertybės	r_s	-0,13	-0,33**	-0,05	-0,12
		p	0,10	0,00	0,57	0,13
Įsitraukimas	Gebėjimų ugdymas	r_s	-0,03**	-0,36**	-0,13	-0,04
		p	0,00	0,00	0,12	0,62
	Orientacija į komandinį darbą	r_s	-0,17*	-0,29**	-0,06	-0,16*
		p	0,03	0,00	0,44	0,05
	Įgalinimas	r_s	-0,14	-0,28**	-0,14	-0,13
		p	0,07	0,00	0,07	0,09
Prisitaikymas	Pokyčių kūrimas	r_s	-0,28**	-0,47**	-0,15	-0,08
		p	0,00	0,00	0,06	0,30
	Dėmesys klientui	r_s	-0,16*	-0,20*	-0,09	0,09
		p	0,04	0,01	0,27	0,26
	Organizacijos mokymai	r_s	-0,26**	-0,47**	-0,25**	-0,14
		p	0,00	0,00	0,00	0,08

r – koreliacijos koeficientas, p – statistinio reikšmingumo lygmuo

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

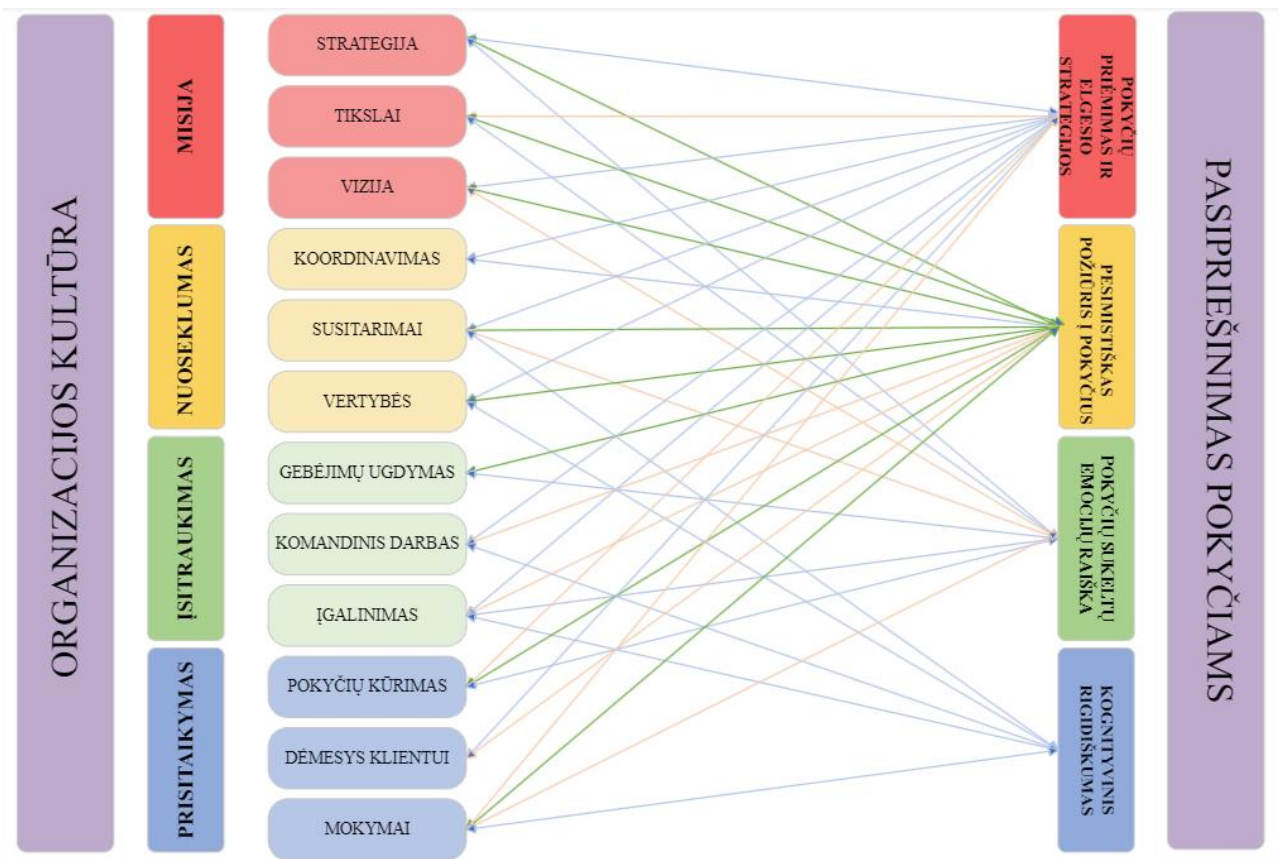
Atliktas tyrimas rodo, kad egzistuoja neigiama koreliacija tarp organizacijos kultūros bruožų ir pasipriešinimo pokyčiams faktorių. Daugiausiai ir stipriausių sąsajų rasta tarp organizacijos kultūros bruožų ir pesimistiško požiūrio faktoriaus. Stipriausias ryšys ($r_s = -0,47$) nustatytas tarp *pesimistiško požiūrio* ir *organizacijos vizijos, pokyčių kūrimo ir organizacijos mokymų*. Tai reiškia, kad

darbuotojų pesimistišką požiūrį į pokyčius lemia organizacijos kultūros misijos ir prisitaikymo bruožų požymiai. Gauti rezultatai rodo, kad aiškiai suformuota ir darbuotojams perteikta vizija, pokyčių kūrimas ir mokymai lemia pesimistiško požiūrio į pokyčius mažinimą. Pakankamai stiprus ryšys nustatytas tarp *pesimistiško požiūrio* ir *strateginės krypties bei ketinimų* ($r_s = -0,33$), *tikslų ir uždavinių* ($r_s = -0,38$), *susitarimų* ($r_s = -0,30$), *pagrindinių vertybių* ($r_s = -0,33$) ir *gebėjimų ugdymo* ($r_s = -0,36$). Tai rodo, kad organizacijos kultūra, kuri neturi į ateitį orientuoto matymo, strateginės krypties, visiems darbuotojams priimtinių ir suprantamų tikslų, skatina pesimistišką požiūrį į pokyčius. Silpnos organizacijos vertybės, darbuotojų negebėjimas konstruktyviai spręsti iškilusias problemas skatina pesimistišką požiūrį į pokyčius.

Rezultatai atskleidė statistiškai silpnus neigiamus ryšius tarp *neigiamo nusiteikimo bei elgsenos* faktorius ir organizacijos kultūros bruožų. Nesuformuoti organizacijos *tiksiai ir uždaviniai* lemia darbuotojų *neigiamą nusiteikimą ir elgseną* ($r_s = -0,20$). Kuo mažiau skatinami *pokyčiai* ir *mokymasis* organizacijoje, tuo didesnis *neigiamas nusiteikimas ir elgsena* ($r_s = -0,28$; $r_s = -0,26$). Tai reiškia, kad darbuotojų neigiamą nusiteikimą ir elgseną reaguojant į pokyčius lemia nesuformuoti ar prastai suformuoti tikslai ir uždaviniai, pokyčių ir mokymų neskatinimas.

Nustatytas statistiškai silpnas neigiamas ryšys tarp *neigiamų emocijų raiškos* ir *vizijos* ($r_s = -0,20$), *susitarimų* ($r_s = -0,20$) ir *organizacijos mokymų* ($r_s = -0,25$). Tai reiškia, kad neigiamas emocijas reaguojant į pokyčius kelia organizacijos vizijos neturėjimas, negebėjimas susitarti svarbiais klausimais ir nuolatinio mokymosi neskatinimas. Tarp kognityvinio rigidiškumo ir organizacijos kultūros bruožų rasti labai silpni ryšiai, kurių reikšmės svyruoja tarp $-0,16$ ir $0,09$.

Koreliacinės analizės duomenys parodė, kad tarp organizacijos kultūros bruožų egzistuoja sąsajos. Šios sąsajos pavaizduotos 14 paveiksle, kur spalvomis sužymėtas jų ryšio stiprumas: žalia – vidutinis ryšys, ruda – silpnas ryšys, mėlyna – labai silpnas ryšys.



14 pav. Organizacijos kultūros bruožų ir darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams sąsajos

Gauti koreliacinės analizės duomenys atskleidė, kad visi organizacijos kultūros bruožai turi sąsają su darbuotojų pesimistišku požiūriu į pokyčius. Šios sąsajos atskleidžia, kad aiškiai suformuota ir darbuotojams perteikta vizija, pokyčių kūrimas ir mokymai lemia pesimistiško požiūrio į pokyčius mažinimą organizacijoje. Organizacijos kultūra, kuri neturi į ateitį orientuoto matymo, strateginės krypties, visiems darbuotojams priimtinių ir suprantamų tikslų, vertybių skatina pesimistišką požiūrį į pokyčius. Darbuotojų neigiamą nusiteikimą ir neigiamą elgseną reaguojant į pokyčius lemia nesuformuoti ar prastai suformuoti tikslai bei uždaviniai ir pokyčių bei mokymų neskatinimas organizacijoje. Neigiamas emocijas reaguojant į pokyčius kelia organizacijos vizijos neturėjimas, negebėjimas susitarti svarbiais klausimais ir nuolatinio mokymosi neskatinimas.

Rastos sąsajos patvirtina mokslininkų (Stonehouse, 2013; Steiblienė ir Michailova, 2017; Gravenhorst, Werkman, ir Boonstra, 1999; Mueller ir Falter, 2019) teiginį, kad organizacijos kultūra lemia darbuotojų reakciją ir elgseną reaguojant į pokyčius. Taigi visi organizacijos kultūros bruožai ir pasipriešinimo pokyčiams faktoriai turi įvairaus stiprumo sąsają ir lemia darbuotojų reakciją ir elgseną reaguojant į pokyčius.

Išvados

1. Organizacijos kultūra, tai nuolat besivystanti kintanti vertybių, normų ir įsitikinimų sistema, kuria remiasi visi organizacijos nariai. Organizacijos kultūra turi įtakos darbuotojų sprendimams bei elgesiui ir sudaro sąlygas siekti organizacijos tikslų. Organizacijos kultūros pagrindinius bruožus sudaro misija, nuoseklumas, išitraukimas ir prisitaikymas. Pasipriešinimas pokyčiams įvardijamas kaip vadovybės siūlomų pokyčių nepriėmimas, pasireiškiantis per neigiamą elgseną, emocijas, kuriuos lemia pokyčių pobūdis, pokyčių įtaka asmeniui individualiai, pokyčių įtaka darbui ar darbo procesams, patirtis įgyvendinant pokyčius ir darbuotojo asmenybė. Pagrindinės dvi priežastys lemiančios pokyčių priėmimą yra pokyčių dalyvio nusiteikimas ir pokyčių įgyvendinimo aplinka. Nusiteikimas susijęs su darbuotojo asmeninėmis savybėmis, kurios pasireiškia per afektinę, kognityvinę ir elgsenos reakcijas. Pokyčių įgyvendinimo aplinka apima psichologinę ir fizinę aplinką, kurioje vyksta pokyčiai.
2. Organizacijos kultūra lemia kaip darbuotojai jaučiasi, kokius ir kaip priima sprendimus, kaip bendrauja ir bendradarbiauja, ne tik organizacijos viduje bet ir išorėje. Organizacijos narių elgsena, gebėjimas išlikti besikeičiančioje aplinkoje, reakcija į pokyčius priklauso nuo organizacijos kultūros bruožų. Organizacijos misija, vizija ir tikslai lemia darbuotojų lankstumą, įvairiapusišką mąstymą ir požiūrį į įgyvendinamus pokyčius. Organizacijoje plėtojamas mąstymas, aiškios taisyklės ir vertybės lemia darbuotojų elgseną, įgalinimas – afektinę reakciją, gebėjimų ugdymas – psichologinį darbuotojų atsparumą.
3. Identifikuoti keturi pasipriešinimo pokyčiams faktoriai – pokyčių priėmimas ir elgesio strategijos, pesimistiškas požiūris į pokyčius organizacijoje, pokyčių sukelta emocijų raiška, kognityvinis rigidiškumas. Organizacijos darbuotojai palankiai priima pokyčius ir nėra nusiteikę priešiška, geba prisitaikyti ir nejaučia neigiamų emocijų dėl įgyvendinamų pokyčių. Darbuotojai supranta organizacijos strateginę kryptį, siekia bendrų tikslų ir tiki teigiamais pokyčių rezultatais. Egzistuoja nusistovėjusios vertybės, laikomasi bendrų susitarimų, kurie padeda spręsti iškilusias problemas. Sunkiau sekasi bendrauti ir bendradarbiauti tarpusavyje bei tarp skirtingų organizacijos padalinių. Darbuotojų gebėjimai organizacijoje yra vertinami ir stengiamasi sudaryti sąlygas jų tobulinimui. Organizacijoje taikomas nuolatinis mokymasis ir sudaromos sąlygos taikyti naujoves, tobulinti darbo atlikimo būdus ir technikas. Organizacijoje pokyčius lemia klientų poreikiai prie kurių stengiamasi prisitaikyti, tačiau į komunikavimą neįtraukiami visi darbuotojai.
4. Visi organizacijos kultūros bruožai turi sąsajų su darbuotojų pesimistišku požiūriu į pokyčius. Stipriausi ryšiai egzistuoja tarp organizacijos kultūros misijos ir prisitaikymo bruožų bei pesimistiško požiūrio faktoriaus. Organizacija, kuri neturi į ateitį orientuoto matymo, aiškios strateginės krypties, priimtinių ir suprantamų tikslų ir vertybių, pasireiškia darbuotojų pesimistiškas požiūris į pokyčius. Darbuotojų neigiamą nusiteikimą ir elgseną reaguojant į pokyčius lemia nesuformuoti ar prastai suformuoti tikslai ir uždaviniai, pokyčių ir mokymų neskatinimas. Neigiamas emocijas reaguojant į pokyčius kelia organizacijos vizijos neturėjimas, negebėjimas susitarti svarbiais klausimais ir nuolatinio mokymosi neskatinimas. Rastos sąsajos patvirtina, kad organizacijos kultūros bruožai ir darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams yra susiję ir lemia darbuotojų reakciją ir elgseną reaguojant į pokyčius.

Rekomendacijos

Organizacijos kultūros bruožai lemia darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams, todėl UAB „Salda“ turėtų imtis priemonių, kurios sustiprintų organizacijos kultūros bruožus:

- Suformuoti organizacijos viziją ir ją pristatyti organizacijos darbuotojams, nes kiekvienas organizacijos narys privalo žinoti ko jo organizacija siekia.
- Skatinti informacijos dalinimąsi tarp skirtingų padalinių, nes šiuo metu daugumos organizacijos narių nuomone, bendravimas ir bendradarbiavimas tarp skirtingų padalinių yra komplikotas.
- Stengtis kuo labiau įtraukti darbuotojus į jų darbą, paaiškinant kiekvieno jų svarbą ir nešamą naudą organizacijai. Taip bus keliamas darbuotojų pasitikėjimas savimi ir tikėjimas, kad kiekvienas prisideda prie organizacijos sėkmės.
- Skatinti darbuotojus siūlyti savo idėjas darbo procesams gerinti, taikyti jų pasiūlytus pokyčius ir taip motyvuoti darbuotojus, parodant, kad jų indėlis yra svarbus.
- Įgyvendinant pokyčius organizacijoje įtraukti darbuotojus į diegimo procesą: pristatyti planuojamus pokyčius, jų naudą ir įtaką kiekvienam darbuotojui, skatinti darbuotojus išsakyti savo nuomonę ir įvertinti gautas pastabas dėl siūlomų pokyčių. Įtraukti darbuotojus į pokyčių diegimo ir kontrolės procesus, priskiriant jiems užduotis, apdovanojant (pvz. vieša padėka) už puikius rezultatus.

Literatūros sąrašas

1. Abid Alvi, H., Hanif, M., Adil, M. S., Ahmed, R. R., & Vveinhardt, J. (2014). Impact of organizational culture on organizational commitment and job satisfaction. *European journal of business and management. New York, NY: International institute for science, technology and education (IISTE), Vol. 6, no. 27, 2014*
2. Abrell-Vogel, C. & Rowold, J. (2014). Leaders' commitment to change and their effectiveness in change – a multilevel investigation. *Journal of Organizational Change Management, 27(6)*, 900–921. <https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2012-0111>
3. Alas, R., Vadi, M., & Sun, W. (2009). Impact of work-related values upon attitudes toward changes and organizational learning in Chinese organizations. *Chinese Management Studies, 3(2)*, 117–129. <https://doi.org/10.1108/17506140910963620>
4. Alvesson, M., Sveningson, S. (2008). *Changing Organizational Culture*. London: Routledge.
5. Armenakis, & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: a review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management, 25(3)*, 293–315. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)00004-5](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)00004-5)
6. Armenakis, A. A. & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management, 15(2)*, 169–183. <https://doi.org/10.1108/09534810210423080>
7. Bayiz Ahmad, A., Liu, B., & Saleem Butt, A. (2020). Predictors and Outcomes of Change Recipient Proactivity in Public Organizations of the Kurdistan Region of IRAQ. *International Public Management Journal, 23(6)*, 823–851. <https://doi.org/10.1080/10967494.2019.1588812>
8. Baran, B. E., Shanock, L. R., & Miller, L. R. (2012). Advancing Organizational Support Theory into the Twenty-First Century World of Work. *Journal of Business and Psychology, 27(2)*, 123–147. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9236-3>
9. Barbars, A. (2015). Interaction between organizational culture and work engagement in an IT department within financial institution. *Journal of Business Management, 10*.
10. Bartkus, B. R., Glassman, M. and McAfee, R. B. (2004). A Comparison of the Quality of European, Japanese and U.S. Mission Statements: A Content Analysis. *European Management Journal, 22(4)*, 393–401. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2004.06.013>
11. Beer, M. & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. In *Harvard business review* (Vol. 78, Issue 3, pp. 133–216). Harvard Business School Press.
12. Berna-Martinez, J., Macia-Perez, F., 2012. Overcoming resistance to change in business innovation processes. *International Journal of Engineering & Technology*, Vol. 4 No. 3, 148–161
13. Bersėnaitė, J., Šaparnis, G., & Šaparnienė, D. (2006). Pokyčių valdymas besimokančioje organizacijoje: darbuotojų nuomonių raiška. *Socialiniai tyrimai, 1(7)*, 19-28.
14. Bhattacharjee, A., & Hikmet, N (2007). Physicians' resistance toward healthcare information technology: a theoretical model and empirical test. *European Journal of Information Systems, 16(6)*, 725–737. <https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000717>
15. Bitinas, B. (2006). Edukologinių tyrimų metodologiniai vingiai. *Pedagogika (Vilnius, Lithuania), 83*, 9–15.

16. Bojorovienė, J., & Pancerovienė, A. (2022). Organizacijos kultūros vystymas vykstant reorganizacijai (aukštųjų mokyklų jungimo atvejis). *Studijos–verslas–visuomenė: dabartis ir ateities išvalgos: tarptautinės konferencijos mokslinių straipsnių rinkinys*, 7, 40-54.
17. Borry, E. L., DeHart-Davis, L., Kaufmann, W., Merritt, C. C., Mohr, Z., & Tummers, L. (2018). Formalization and consistency heighten organizational rule following: Experimental and survey evidence. *Public Administration (London)*, 96(2), 368–385. <https://doi.org/10.1111/padm.12407>
18. Bovey, W.H. & Hede, A. (2001). Resistance to organizational change the role of cognitive and affective processes. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(8), 372–382. <https://doi.org/10.1108/01437730110410099>
19. Budinienė, L., & Svirskienė, G. (2006). Organizacinės kultūros formavimas kaip ilgalaikės verslo sėkmės garantas. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, (2), 55-59.
20. Buttery, M., Johnson, L. W., & Campbell, G. E. (2023). How Does Organisational Culture Affect Employees' Perception of the Brand in Service Industries? *Businesses*, 3(1), 52–66. <https://doi.org/10.3390/businesses3010004>
21. Chatman, J.A. & O'Reilly, C. A. (2016). Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture. *Research in Organizational Behavior*, 36, 199–224. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.11.004>
22. Chen, J. & Wang, L. (2007). Locus of control and the three components of commitment to change. *Personality and Individual Differences*, 42(3), 503–512. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2006.07.025>
23. Choi, M. & Ruona, W. E. A. (2011). Individual Readiness for Organizational Change and Its Implications for Human Resource and Organization Development. *Human Resource Development Review*, 10(1), 46–73. <https://doi.org/10.1177/1534484310384957>
24. Coch, L., & French Jr, J. R. (1948). Overcoming resistance to change. *Human relations*, 1(4), 512-532.
25. Cools, R., & Robbins, T. W. (2004). Chemistry of the adaptive mind. *Philosophical Transactions of the Royal Society of London. Series A: Mathematical, Physical and Engineering Sciences*, 362(1825), 2871-2888.
26. Damisa, A. S., & Zainol, F. A. Bin. (2022). The Impact of Organizational Culture, Career Development and Training on Employee Engagement in Nigeria Manufacturing Firms: A Conceptual Framework. *International Journal of Academic Research in Economics and Management and Sciences*. 11(2), 293 – 306.
27. Dasgupta, M. (2014). Organizational Culture and Firm Performance: A Reflection of Theory, Research and Practice. Research and Practice (February 26, 2014).
28. De Jager P. (2001). Resistance to change: A new view of an old problem. In *The Futurist* (Vol. 35, Issue 3, p. 24). World Future Society.
29. Denison, D. R., Janovics, J., Young, J., & Cho, H. J. (2006). Diagnosing organizational cultures: Validating a model and method. *Documento de trabajo. Denison Consulting Group*, 1(1), 1-39.
30. Denison, D.R. & Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science (Providence, R.I.)*, 6(2), 204–223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>

31. Dent, E.B. & Goldberg, S. G. (1999). Resistance to Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1), 45–47. <https://doi.org/10.1177/0021886399351005>
32. Doina, R., Mirela, S., & Constantin, R. (2002). The organizational culture and the factors of its formation. *ANALELE UNIVERSITĂȚII DIN ORADEA*, 561. - STRAIPSNIS
33. Dubauskas, G. (2006). Organizacijos elgsena. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, 162.
34. Elving, W.J. (2005). The role of communication in organisational change. *Corporate Communications*, 10(2), 129–138. <https://doi.org/10.1108/13563280510596943>
35. Erwin, D. G & Garman, A. N. (2010). Resistance to organizational change: linking research and practice. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(1), 39–56. <https://doi.org/10.1108/01437731011010371>
36. Foote, D. (2001). The Futility of Resistance. In *Computerworld* (Vol. 35, Issue 3, pp. 36–36). Computerworld, Inc.
37. Ford, J. D. & Ford, L. W. (2010). Stop Blaming Resistance to Change and Start Using It. *Organizational Dynamics*, 39(1), 24–36. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2009.10.002>
38. Fronda, Y. & Moriceau, J.-L. (2008). I am not your hero: change management and culture shocks in a public sector corporation. *Journal of Organizational Change Management*, 21(5), 589–609. <https://doi.org/10.1108/09534810810903234>
39. Garalis, A. (2005). Organizacijos kultūra ir vadovas. *Lietuvių katalikų mokslo akademijos suvažiavimo darbai*, 19, 865-882.
40. Geisler, D. (2001). Bottom-Feeders: People Who Reject Change. Dissatisfy bottom-feeders to reduce resistance. *Executive Excellence*, 18(12), 19.
41. Giangreco, A. & Peccei, R. (2005). The nature and antecedents of middle manager resistance to change: evidence from an Italian context. *International Journal of Human Resource Management*, 16(10), 1812–1829. <https://doi.org/10.1080/09585190500298404>
42. Gilley, A., Gilley, J. W., & McMillan, H. S. (2009). Organizational change: Motivation, communication, and leadership effectiveness. *Performance Improvement Quarterly*, 21(4), 75–94. <https://doi.org/10.1002/piq.20039>
43. Gillespie, M. A., Denison, D. R., Haaland, S., Smerek, R., & Neale, W. S. (2008). Linking organizational culture and customer satisfaction: Results from two companies in different industries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(1), 112–132.
44. Gravenhorst, K. B. Werkman, R. A., & Boonstra, J. J. (2003). The Change Capacity of Organisations: General Assessment and Five Configurations. *Applied Psychology*, 52(1), 83–105. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00125>
45. Grybienė, A., & Šimbelis, D. (2005). Pokyčiai organizacijoje: pasipriešinimo pokyčiams valdymas. *KTU Panevėžio institutas*, 68-70.
46. Hader, R. (2006). More than words: Provide a clear and concise mission statement. *Nursing Management*, 37(7), 6–6. <https://doi.org/10.1097/00006247-200607000-00001>
47. Hayes, S. C., Luoma, J. B., Bond, F. W., Masuda, A., & Lillis, J. (2006). Acceptance and Commitment Therapy: Model, processes and outcomes. *Behaviour Research and Therapy*, 44(1), 1–25. <https://doi.org/10.1016/j.brat.2005.06.006>

48. Hirota, S., Kubo, K., Miyajima, H., Hong, P., & Won Park, Y. (2010). Corporate mission, corporate policies and business outcomes: evidence from Japan. *Management Decision*, 48(7), 1134–1153. <https://doi.org/10.1108/00251741011068815>
49. Yilmaz C., & Ergun, E. (2008). Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy. *Journal of World Business: JWB*, 43(3), 290–306. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2008.03.019>
50. Kardelis, K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai, 2002. *Šiauliai: Lucilijus*.
51. Kark Smollan, R. (2006). Minds, hearts and deeds: Cognitive, affective and behavioural responses to change. *Journal of Change Management*, 6(2), 143–158. <https://doi.org/10.1080/14697010600725400>
52. Kiefer, T. (2002). Understanding the emotional experience of organizational change: Evidence from a merger. *Advances in Developing Human Resources*, 4(1), 39-61.
53. Korsakienė, R. (2006). Organizacinių pokyčių valdymas: teoriniai ir praktiniai aspektai. *Verklas: Teorija Ir Praktika*, 7(3), 237–242. <https://doi.org/10.3846/btp.2006.29>
54. Kotter, J. (1995). Leading change: why transformation efforts fail.(includes related organizational transformation steps). In *Harvard business review* (Vol. 73, Issue 2, pp. 59–67). Harvard Business School Press.
55. Kotter, J. P. & Schlesinger, L. A. (1979). Choosing strategies for change. In *Harvard business review* (Vol. 57, Issue 2, pp. 106–114). Harvard Business School Press. Pieiga per internetą https://projects.iq.harvard.edu/files/sdpfellowship/files/day3_2_choosing_strategies_for_change.pdf
56. Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2012). The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations. *Cambridge, MA: Harvard Business Press*.
57. Kučinskas, V., & Paulauskaitė, A. (2005). Organizacijos kultūra ir jos kūrimas nevalstybinėse kolegijose= Organization culture and its development in private colleges. *Aukštojo mokslo kokybė*, (2), 144-165.
58. Lakis, J. (2008). *Konfliktų sprendimas ir valdymas*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto leidykla.
59. Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human relations*, 1(1), 5-41.
60. Lines, R. (2004). Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of Change Management*, 4(3), 193–215. <https://doi.org/10.1080/1469701042000221696>
61. Loon Hoe, S. (2007). Shared vision: a development tool for organizational learning. *Development and Learning in Organizations*, 21(4), 12–13. <https://doi.org/10.1108/14777280710758817>
62. Mantere, S. & Sillince, J. A. A. (2007). Strategic intent as a rhetorical device. *Scandinavian Journal of Management*, 23(4), 406–423. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2007.03.002>
63. Martin, A. J., Jones, E. S., & Callan, V. J. (2005). The role of psychological climate in facilitating employee adjustment during organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(3), 263–289. <https://doi.org/10.1080/13594320500141228>

64. Martin, B. H. (2017). Unsticking the status quo. *Management Research Review*, 40(2), 122–141. <https://doi.org/10.1108/MRR-08-2015-0183>
65. Matejka, K., Kurke, L. B., & Gregory, B. (1993). Mission Impossible? Designing a Great Mission Statement to Ignite Your Plans. *Management Decision*, 31(4), 34. <https://doi.org/10.1108/00251749310037521>
66. Matthew, R. E. I. S. (2010). *A Manager's Guide to Human Behavior: EBook Edition*. AMACOM Div American Mgmt Assn.
- Ming-Chu, Y. & Meng-Hsiu, L. (2015). Unlocking the black box: Exploring the link between perceive organizational support and resistance to change. *Asia Pacific Management Review*, 20(3), 177–183. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2014.10.003>
67. Monkevičienė, Zita, & Liugailaitė-Radvickienė, Laura. (2009). *Organizacijos strategijos ir vertybių sąsaja*. 73–74.
68. Müller, A., & Falter, T. (2019). HR in Digital Metamorphosis: Visualizations to guide digital transformation. *HR World*, 1(2).
69. Odero, J. A., & Makori, M. E. (2018). Employee involvement and employee performance: The case of part time lecturers in public universities in Kenya. *International Journal of Management and Commerce Innovations*, 5(2), 1169-1178.
70. Odor, H. O. (2018). Organisational change and development. *European Journal of Business Management*, 10(7), 58-66.
71. Oreg, S. & Berson, Y. (2011). Leadership and employees' reactions to change: the role of leaders' personal attributes and transformational leadership style. *Personnel Psychology*, 64(3), 627–659. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01221.x>
72. Oreg, S. (2003). Resistance to Change. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680–693. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.680>
73. Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73–101. <https://doi.org/10.1080/13594320500451247>
74. Oreg, S., Michel, A., & By, R. T. (2013). *The Psychology of Organizational Change* (1st ed.). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139096690>
75. Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change Recipients' Reactions to Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461–524. <https://doi.org/10.1177/0021886310396550>
76. Palmer, I. & Dunford, R. (2008). Organizational Change and the Importance of Embedded Assumptions. *British Journal of Management*, 19(s1), S20–S32. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00568.x>
77. Palmer, I., Dunford, R., & Buchanan, D. (2016). *EBOOK: Managing Organizational Change: A Multiple Perspectives Approach (ISE)*. McGraw Hill.
78. Pambreni, Y., Khatibi, A., Azam, S. M. F., & Tham, J. (2019). The influence of total quality management toward organization performance. *Management Science Letters*, 9(9), 1397–1406. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.5.011>
79. Patapas, A. & Labenskytė, G. (2011). Organizacinės kultūros ir vertybių tyrimas N apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje. *Viešoji politika ir administravimas*, t. 10, Nr. 4, 589-603.

80. Paulikienė, B., & Paulikas, J. (2022). Vadovų požiūrio į darbuotojų asmenines ir organizacines pasipriešinimo technologiniams pokyčiams priežastis kokybinis tyrimas. *Regional Formation and Development Studies*, 43–51. <https://doi.org/10.15181/rfds.v38i3.2444>
81. Pavlova, O. (2020). Organizacinės kultūros sąsajos su šiuolaikiniu žmogiškųjų išteklių valdymu organizacijoje. *Informacijos Mokslai*, 88, 105. <https://doi.org/10.15388/Im.2020.88.34>
82. Piderit, S. K. (2000). Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes toward an Organizational Change. *The Academy of Management Review*, 25(4), 783–794. <https://doi.org/10.2307/259206>
83. Pruskus, V., & Lukoševičius, V. (2009). *Organizacijų kultūra: mokomoji knyga*. Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla.
84. Purlys, Č. (2009). Organizacijų kultūra ir jos vertinimo modeliavimas. *Organizacijų vadyba*, 49, 97–108.
85. Radzi, N. I. M., & Othman, R. (2014). Resistance to change: The moderating effects of leader-member exchange and role breadth self-efficacy. *Journal of Advanced Management Science* Vol, 4(1), 72-76.
86. Ramašauskienė, V. (2022). Darbuotojų pasitikėjimą savimi mažinančių veiksnių valdymas neapibrėžtumo sąlygomis. *Regional Formation and Development Studies*, 69–79. <https://doi.org/10.15181/rfds.v36i1.2389>
87. Reis, M. & Geller, J. B. (2010). *A manager's guide to human behavior, fifth edition* (5th ed.). American Management Association.
88. Robbins S. P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Monografija. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
89. Rook, C., Smith, L., Johnstone, J., Rossato, C., López Sánchez, G. F., Díaz Suárez, A., & Roberts, J. (2018). Reconceptualising workplace resilience - A cross-disciplinary perspective. *Anales de Psicología (Murcia, Spain)*, 34(2), 332. <https://doi.org/10.6018/analesps.34.2.299371>.
90. Sadry, A. M., Zeerak, S., & Popalzai, W. Y. (2022). The Tendency of Faculty Members to the Organizational Culture based on Denison Model: A Case Study of Kunduz University. *Technium Education and Humanities*, 2(1), 1-16.
91. Saksvik, I. B. & Hetland, H. (2009). Exploring Dispositional Resistance to Change. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16(2), 175–183. <https://doi.org/10.1177/1548051809335357>
92. Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. 3rd edition. San Francisco: Jossey-Bass.
93. Schunk, D. H. (1989). Self-Efficacy and Achievement Behaviors. *Educational Psychology Review*, 1(3), 173–208. <https://doi.org/10.1007/BF01320134>
94. Scott, T., Mannion, R., Davies, H., & Marshall, M. (2003). The Quantitative Measurement of Organizational Culture in Health Care: A Review of the Available Instruments. *Health Services Research*, 38(3), 923–945. <https://doi.org/10.1111/1475-6773.00154>
95. Serpa, S. (2016). An overview of the concept of organisational culture. *International business management*, 10(1), 51-61.

96. Sirkin, Keenan, P., & Jackson, A. (2005). The hard side of change management. In *Harvard business review* (Vol. 83, Issue 10, pp. 108–132). Harvard Business School Press. <https://doi.org/10.1109/emr.2014.6966953>
97. Staniulienė, S. & Ivancova, J. (2021). Lietuvos organizacijų normų analizė *Regional Formation and Development Studies*, 22(2), 151–163. <https://doi.org/10.15181/rfds.v22i2.1486>
98. Steiblienė L., Michailova A.D. (2017). Organizacijos kultūra. Studijos kintančioje verslo aplinkoje: straipsnių rinkinys, 117–121.
99. Stonehouse, D. (2013). Resistance to change: the organisation dimension. *British Journal of Healthcare Assistants*, 7(3), 150-151.
100. Stundžė, L. (2010). Organizacinės kultūros ir komunikacijos sąsajos lyties aspektu. *Informacijos Mokslai*, 53. <https://doi.org/10.15388/Im.2010.0.3183>
101. Sueldo, M., & Štreimikienė, D. (2019). Organizational rituals as tools of organizational culture creation and transformation: A communicative approach. *Transformations in Business & Economics*, 15, 89-110.
102. Sugarman, B. (2001). A learning-based approach to organizational change: some results and guidelines. *Organizational Dynamics*, 30(1), 62–76. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(01\)00041-9](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(01)00041-9)
103. Sullivan, W., Sullivan, R., & Buffton, B. (2001). Aligning individual and organisational values to support change. *Journal of Change Management*, 2(3), 247–254. <https://doi.org/10.1080/738552750>
104. Sverdlík, & Oreg, S. (2022). Beyond the individual-level conceptualization of dispositional resistance to change: Multilevel effects on the response to organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 44(7), 1066–1077. <https://doi.org/10.1002/job.2678>
105. Szabla, D. B. (2007). A multidimensional view of resistance to organizational change: Exploring cognitive, emotional, and intentional responses to planned change across perceived change leadership strategies. *Human Resource Development Quarterly*, 18(4), 525–558. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1218>
106. Šimanskienė, L. & Sandu, L. (2021). Organizacinės kultūros vertinimo metodai. *Regional Formation and Development Studies*, 10(2), 201–210. <https://doi.org/10.15181/rfds.v10i2.155>
107. Šimanskienė, L. & Videikienė, S. (2014). Pokyčių valdymo kliūtys organizacijose: teoriniai ir praktiniai aspektai. *Organizacijų vadyba*, 70(70), 107–120. <https://doi.org/10.7220/MOSR.1392.1142.2014.70.8>
108. Šimanskienė, L., & Tarasevičius, T. (2010). Organizacinės kultūros ir vadovų tipų sąsajos. *Vadybos mokslas ir studijos–kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, (20), 146-153.
109. Švagždienė, B., Čepienė, K., & Bradauskienė, K. (2011). Diagnostinės organizacijos kultūros prielaidos turizmo sektoriuje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, (1), 108-121.
110. Švagždienė, B., Palujanskienė, P., & Malašauskienė, I. (2020). Šiuolaikinės organizacijos valdymas, kaip priemonė siekti aukštos kokybės. *Kauno miškų ir aplinkos inžinerijos kolegijos leidinys. Miškininkystė ir kraštotvarka*, 1(18), 73-80.
111. Thom N., & Ritz, A. (2004). *Viešoji vadyba: inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys : monografija*. Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras.
112. Vaitkūnaitė, V. (2006). Susijungusių organizacijų kultūrų poveikis įmonės sėkmei. *Verslas: teorija ir praktika*, 7(1), 45–53. <https://doi.org/10.3846/btp.2006.07>

113. Van Dam, K., Oreg, S., & Schyns, B. (2008). Daily Work Contexts and Resistance to Organisational Change: The Role of Leader-Member Exchange, Development Climate, and Change Process Characteristics. *Applied Psychology*, 57(2), 313–334. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00311.x>
114. Vanagas, P. (2005). Kokybės kultūros formavimas visuotinei kokybės vadybai įgyvendinti. *Organizacijų vadyba*, 34, 217–231.
115. Vienažindienė, M., & Čiarnienė, R. (2007). The changes of public organizations' human resources management: theoretical aspect. *Ekonomika Ir Vadyba - 2007 = Economics and Management - 2007 : [12-Osios] Tarptautinės Mokslinės Konferencijos Pranešimų Medžiaga*, 660–668.
116. Vilkaitė-Vaitonė, N., & Sologubas S. (2019). Darbuotojų lojalumą lemiantys veiksniai verslo organizacijose: teorinės įžvalgos. *Jaunųjų Mokslininkų Darbai*, 49(1). <https://doi.org/10.21277/jmd.v49i1.207>
117. Vveinhardt, J. (2011). Organizacijos kultūros ir organizacinės kultūros charakteristikos. *Vadybos mokslas ir studijos-kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, (5), 221–230.
118. Vveinhardt, J., & Nikaitė, I. (2008). Vertybių, kaip organizacijos kultūros elemento, poveikis viešbučių darbo veiksmingumui. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 1(17), 176–186.
119. Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and Outcomes of Openness to Changes in a Reorganizing Workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132–142. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.132>
120. Xiao, Ye, J., Esteves, R. M., & Rong, C. (2016). Using Spearman's correlation coefficients for exploratory data analysis on big dataset. *Concurrency and Computation*, 28(14), 3866–3878. <https://doi.org/10.1002/cpe.3745>
121. Zakarevičius P. (2004) Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 30:201-209
122. Zander, A. (1950). Resistance to change—its analysis and prevention. *Advanced Management Journal*
123. Žilinskas, V. J., & Maksimenko, M. (2007). Organizacinės kultūros įtaka įmonės verslo plėtrai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, (1), 312-317
124. Žymantaitė-Magalinskė, G., & Korsakienė, R. (2020). Organizacinius pokyčius lemiantys ir ribojantys veiksniai. In *23-oji Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencija „Mokslas–Lietuvos ateitis. Ekonomika ir vadyba“*, 2020 m. vasario 12-13 d. Vilnius.

Priedai

1 Priedas. Organizacijos kultūros apibrėžimai

21 lentelė. Organizacijos kultūros apibrėžimai

Apibrėžimas	Šaltinis
OK yra esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama organizacijos narių, veikia jų elgesį ir yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius.	G. Dubauskas, 2006, p.19
OK yra vertybių sistema, priimtina visiems organizacijos nariams ir visuomenei, kuri leidžia organizacijai veikti tikslingai ir būti atsakingai už visuomenę, nuolat remiasi tradicijomis, apeigomis, įpročiais ir etiškos vadybos ir elgsenos taisyklėmis ir išskiria organizaciją iš bendros organizacijų visumos.	Č. Purlys, 2009, p.100
OK yra vienodų įsitikinimų, kuriuos turi organizacijos nariai, sistema, išskirianti šią organizaciją iš kitų. Vienodų įsitikinimų sistema yra savybių, kurias vertina organizacija, rinkinys.	S. P. Robbins, 2006, p.284
OK dažniausiai reiškia mąstymo būdą, vertybes ir idėjas apie dalykus, o ne konkrečius, objektyvius ir labiau matomus dalykus organizacijoje.	M. Alvesson ir S. Sveningsson, 2008, p.26
OK tai kertinių įsitikinimų modelis išugdytas ar atrastas grupės individų, kurie kartu sprendžia išlikimo aplinkoje bei integravimosi organizacijoje problemas. Kadangi šis modelis jau kurį laiką veikia, jis turi būti perduotas naujiems nariams kaip teisingas būdas suvokti, jausti ir spręsti grupės problemas.	E. H. Schein, (Verbos et al., 2007, p.25).
OK tai organizacijos nariams suprantama ir priimtina vertybių sistema, lemianti kryptingą organizacijos veiklą, besiremianti organizacijos istorija, tradicijomis ir pan., padedanti išsiskirti iš kitų organizacijų.	V. Kučinskas, A. Paulauskaitė, 2005, p.144
OK suprantama kaip susiformavęs reiškinyje ir gali būti traktuojama kaip bendra sąmonė, kuri susideda iš vidinių ir išorinių elementų ir daro įtaką klimatui, vadovavimo stiliui (arba atvirkščiai), struktūrai ir kitiems elementams. Vidiniai elementai – tai ilgainiui išsivysčiusios normos, požymiai, kurie egzistuoja nepriklausomai kiek jų egzistavimas yra sąmoningai suvokiamas ir sudaro kultūros branduolį. Išoriniai elementai – tai matomos ir lengvai suvokiami kultūrą skatinantys faktoriai, tokie kaip ceremonijos, apeigos, šventės.	J. Vveinhardt, 2011, p.225
OK tai organizacijos veiklos būdas, įsitikinimai, vertybės, kurie lemia toje organizacijoje dirbančių asmenų veiklą, o kartu ir organizacijos veiklą.	H. O. Odor, 2018, p.59
OK lemia trys veiksniai: įkūrėjai, kurie regalmentuoja veiklą ir nustato tikslus, viziją, misiją; darbuotojai, kurie formuoja kultūrą įnešdami savo vertybes ir moralės bruožus; išoriniai veiksniai, tokie kaip mokslinė, technologinė, teisinė ir kt. aplinkos.	L. Steiblienė ir A.D. Michailova, 2017, p.117
OK apima visų darbuotojų pastangas, jų moralės ir kultūros vertybes. Strateginė organizacijų plėtra remiasi stipria organizacine kultūra, kuri, kaip visus organizacijos narius siejanti valdymo metodologija, užtikrina darbuotojų siekį išlikti nuolatinio tobulėjimo, pasireiškiančio konkurencingumu bei verslumu, dėka.	L. Šimanskienė ir T. Tarasevičius, 2010, p.146
OK gali būti traktuojama kaip bendras buvimo, mąstymo ir veikimo būdas koordinuotų žmonių kolektyve su abipusiais lūkesčiais, ji formuojasi, skleidžiama, mokomasi ir keičiasi laikui bėgant, suteikdama tam tikrą nuspėjamumą kiekvienoje organizacijoje.	N.F. Nasir, M. N. F. Nasir, ir kt., 2022, p.904
OK susideda iš trijų pagrindinių elementų: vertybių, normų ir artefaktų.	S. Damisa ir F. A. Zainol, 2022, p.297
OK yra dominuojantis įsitikinimų, jausmų ir normų modelis, kuriais žmonės tiki ir vadovaujasi.	M. Sadry, S. Zeerak ir kt., 2022, p.1

Apibrėžimas	Šaltinis
OK, tai vertybės ir įsitikinimai, perduodami organizacijos nariams ir turintys įtakos darbuotojų sprendimams bei elgesiui.	A. Barbars, 2015, p.84
OK – tai vadovybės sukurta kultūra, kuri yra unikali, organizacijos narių vienodai suvokiama, stabili ir įtvirtinanti kolektyvinius mąstymo įpročius. Tai bendros vertybės, įsitikinimai ir principai, formuojantys darbuotojų elgseną bei nuostatas, ji lemia inovacijas ir kūrybiškumą organizacijos valdymo procese.	J. Paužuolienė ir L. Šimanskienė, 2021, p.17
Organizacijos kultūra – tai tik jos nariams būdingų nuostatų, įsitikinimų, lūkesčių, normų, požiūrių, įpročių visuma, traktuotina kaip šių žmonių grupinė sąmonė, lemianti jų reakciją į organizacijos viduje bei išorinėje vykstančius procesus ir lemianti jų elgseną. Kultūra išreiškiama per filosofiją, simbolius, mitus, mikroklimatą, herojus, istorijas, tradicijas, ritualus, ceremonijas ir kt.	P. Zakarevičius, 2004, p.202
Organizacijos kultūra, tai etika, normos, požiūris ir elgsena susijusi su visais organizacijoje esančiais asmenimis.	C. Yilmaz ir E. Ergun, 2008, p. 291.
Organizacijos kultūra apima organizacijos tikslus, vertybes ir sąveiką su išorine aplinka. Kultūra, pagrįsta jausmais, įsitikinimais, normomis, papročiais ir rašytinėmis bei nerašytomis taisyklėmis, kurios tampa organizacijos taisyklių ir politikos dalimi, kiekviena organizacijos kultūra skiriasi nuo kitos organizacijos ir sunkiai keičiama.	H. Abid, Alyj, M. ir kt., 2014, p. 30 H. Abid Alvi, H., M. Hanif, M.S, Adil, R. R. Ahmed ir Vveinhardt, J. (2014).
Organizacijos kultūra – tai būdas organizacijai siekti organizacijos tikslų, padedantis vadovams sumažinti grėsmes. Organizacijos kultūra yra organizacijos mąstymas, vertybės ir įsitikinimai.	R. Matthew, 2010, p.182
Organizacijos kultūra tai platus socialinis fenomenas, padedantis apibrėžti organizacijos charakterį ir normas, įskaitant įprastą organizacijos aprangą, kalbą, elgesį, įsitikinimus, vertybes, prielaidas, statuso ir valdžios simbolius, mitus, ceremonijas ir ritualus.	T. Scott, R. Mannion, H. Davies, ir M. Marshall 2003, p. 925
Organizacijos kultūra – darbuotojų elgsenos ir bendros veiklos būdais, skiriamosiomis vertybėmis ir įsitikinimais, turinčiais esminį poveikį struktūrų formavimui bei komunikacijų sistemoms.	A. Garalis, 2005, p.867
Organizacijos kultūra – tai įmonei (jos darbuotojams) būdinga elgsena, mąstysena ir išorinis pavidalas (pavyzdžiui, organizacijos struktūra, simboliai ir pan.), susiformavę darbuotojams bendraujant tarpusavyje ir su išorine aplinka bei išreikšti tik tos įmonės darbuotojams būdingomis nuostatomis, įsitikinimais ir vertybėmis	V. Vaitkūnaitė, 2006, p.46

2 Priedas. Pasipriešinimo pokyčiams apibrėžimai

Apibrėžimas	Šaltinis
Pasipriešinimas pokyčiams, tai vadovybės siūlomų pokyčių nepriėmimas.	E. B. Dent ir S. G. Goldberg, 1999, p.26
Pasipriešinimas pokyčiams, tai individualios reakcijos ir nusivylimo vadovybe derinys.	L. Coch ir J.R. French, 1948, p.521
Pasipriešinimas pokyčiams, tai elgsena, skirta apsaugoti individą nuo realių ar įsivaizduojamų pokyčių.	A. Zander, 1950, p.9
Pasipriešinimas pokyčiams – tai iracionalių emocijų reiškimas.	T. Kiefer, 2002, p.41
Pasipriešinimas pokyčiams, tai kažkas, kas turi būti padaryta tam, kad būtų galima judėti toliau.	I. Palmer ir R. Dunford, 2008, p.26
Pasipriešinimas pokyčiams, tai prieštaravimas išėjimui iš komforto zonos.	I. Palmer ir R. Dunford, 2008, p.27
Pasipriešinimas pokyčiams, tai vienas bjauriausių, labiausiai sekinančių elgesio formų, trukdančių pažangai.	D. Foote, 2001, p.171
Pasipriešinimas pokyčiams, tai priešiškus nusistovėjusiai tvarkai.	D. Geisler, 2001, p. 19
Pasipriešinimas pokyčiams, tai lūkesčių neatitikimas.	S, Oreg, 2006, p. 73
Pasipriešinimas pokyčiams, tai grėsmė prarasti valdžią, įtaką.	D. Stonehouse, 2013, p.151
Pasipriešinimas pokyčiams – tai psichologinė būseną, kuri turi įtakos pokyčių iniciatyvų sėkmei organizacijose.	M. Choi ir W.E. Ruona, 2011, p. 50
Pasipriešinimas pokyčiams – tai neigiama atsvara darbuotojų įsipareigojimui keistis.	G. Žymantaitė-Magalinskė, G., ir R. Korsakienė, 2020, p.7
Pasipriešinimas pokyčiams – tai nepaklusnumas.	Piderit, 2000, p.784
Pasipriešinimas pokyčiams – neracionali, disfunkcinė reakcija.	D. G. Erwin ir A.N. Garman, 2010, p. 362
Pasipriešinimas pokyčiams neišvengiamas sėkmingų pokyčių įgyvendinimui.	Y. Ming-Chu, Y ir L. Meng-Hsiu, 2015, p. 177
Pasipriešinimas pokyčiams – neigiamų reakcijų išraiška, apsauga nuo planuojamų pokyčių ar varžanti jėga.	J. Berna–Martinez ir F. Macia–Perez, 2012, p. 148
Pasipriešinimas pokyčiams – nepritartis pokyčių procesui, kuris laikomas nemaloniu, apsunkinančiu.	A. Giangreco ir R., 2005, p. 13

3 Priedas. Denison organizacijos kultūros klausimynas: bruožai, požymiai ir teiginiai

Šaltinis: Denison'as, Janovics'as, Young'as ir Cho'is (2006)

Bruožas	Požymis	Teiginys
ISITRAUKIMAS	Igalinimas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Įmonėje dauguma darbuotojų yra labai įsitraukę į savo darbą. 2. Įprastai sprendimai priimami tokia lygmenyje, kuriame informacija geriausiai pasiekama. 3. Informacija darbe yra lengvai pasiekama ir kiekvienas gali gauti jam reikalingą informaciją, kai jos reikia. 4. Darbe vyrauja nuomonė, kad kiekvienas galime daryti teigiamą poveikį įmonei. 5. Įmonės veiklos planavimas yra nuolat vystomas ir kiekvienas darbuotojas tam tikrame lygmenyje gali dalyvauti šiame procese.
	Komandos orientacija	<ol style="list-style-type: none"> 6. Aktyviai skatinamas įmonės padalinių bendradarbiavimas. 7. Darbuotojai atlikdami darbą jaučiasi komandos dalimi. 8. Darbui atlikti pirmenybė teikiama komandiniam darbui, o ne hierarchijai. 9. Darbas organizuojamas taip, kad kiekvienas jaustų ryšį tarp savo atliekamo darbo bei įmonės tikslų.
	Sugebėjimų vystymas	<ol style="list-style-type: none"> 10. Įmonėje darbai paskirstomi taip, kad darbuotojai galėtų dirbti savarankiškai. 11. Darbuotojų įgūdžiai nuolat gerėja. 12. Nuolat investuojama į darbuotojų įgūdžių gerinimą. 13. Darbuotojų įgūdžiai laikomi svarbiu konkurencinio pranašumo šaltiniu.
NUOSEKLUMAS	Pagrindinės vertybės	<ol style="list-style-type: none"> 14. Iškilus nesutarimams, sunkiai dirbame, kad rastume visiems priimtina sprendimą. 15. Įmonės darbo kultūra yra aiškiai apibrėžta. 16. Įmonėje lengvai pasiekiamas susitarimas net sudėtingais klausimais. 17. Įmonėje yra aiškiai numatyta riba tarp tinkamai ir netinkamai atliekamo darbo.
	Susitarimai	<ol style="list-style-type: none"> 18. Mūsų įmonės požiūris į verslo vystymą yra pastovus ir nuspėjamas. 19. Skirtingų įmonės padalinių darbuotojai dalijasi bendra patirtimi. 20. Darbas su žmogumi ne iš mano padalinio prilygsta darbui žmogumi iš kitos įmonės. 21. Tikslai aiškiai išdėstyti skirtinguose lygmenyse.
	Koordinavimas ir integracija	<ol style="list-style-type: none"> 22. Siekdami tikslo, lanksčiai ir lengvai galime keisti darbo eigą. 23. Mes nuosekliai stebime konkurentus ir reaguojame į veiklos pokyčius rinkoje. 24. Įmonėje nuolat taikomi nauji ar patobulinti darbo atlikimo metodai. 25. Skirtingi organizacijos padaliniai dažnai bendradarbiauja kurdami įvairias naujoves.

Bruožas	Požymis	Teiginys
PRISTAIKYMAS	Pokyčių kūrimas	26. Siekdami tikslo, lanksčiai ir lengvai galime keisti darbo eigą. 27. Mes nuosekliai stebime konkurentus ir reaguojame į veiklos pokyčius rinkoje. 28. Įmonėje nuolat taikomi nauji ar patobulinti darbo atlikimo metodai. 29. Skirtingi organizacijos padaliniai dažnai bendradarbiauja kurdami įvairias naujoves.
	Dėmesys klientui	30. Klientų pastabos ir rekomendacijos dažnai veda prie pokyčių. 31. Klientas daro tiesioginę įtaką priimamiems sprendimams. 32. Visi organizacijos nariai gerai žino klientų norus ir poreikius. 33. Įmonėje skatinamas tiesioginis klientų ir darbuotojų bendradarbiavimas.
	Organizacijos mokymai	34. Į padarytas klaidas įmonėje žiūrime kaip į galimybę mokytis ir tobulėti. 35. Naujovės bei prisiimama rizika yra skatinama ir vertinama. 36. Mokymasis yra labai svarbus mūsų kasdieniame darbe. 37. Įmonėje užtikrinamas komunikavimą tarp skirtingų padalinių.
MISLJA	Strateginė kryptis ir ketinimai	38. Įmonėje duodami ilgalaikiai nurodymai ir numatomi ilgalaikiai tikslai. 39. Mūsų strategija skatina kitas įmones ieškoti naujų konkuravimo būdų. 40. Įmonė turi aiškią misiją, kuri suteikia prasmę ir kryptį mūsų darbui. 41. Įmonė turi aiškią ateities strategiją.
	Tikslai ir uždaviniai	42. Įmonės tikslai žinomi visiems jos darbuotojams. 43. Vadovai įmonėje kelia ambicingus, bet realistiškus tikslus. 44. Įmonės vadovai stebi kaip sekasi pasiekti tikslų, kurių mes siekiame. 45. Darbuotojai nuolat stebi savo pažangą siekdami užsibrėžtų tikslų.
	Vizija	46. Turime bendrą viziją, kaip įmonė turi atrodyti ateityje. 47. Įmonės vadovai pasižymi ilgalaikiu požiūriu. 48. Įmonės vizija kelia entuziazmą ir motyvuoja darbuotojus. 49. Įmonėje mes gebame įgyvendinti trumpalaikius uždavinius nepakenkdami ilgalaikiai vizijai.

4 Priedas. Pasipriešinimo pokyčiams tyrimo instrumentas

Dimensija	Kriterijus	Teiginiai
Kognityvinė dimensija	Kognityvinis rigidiškumas	1. Man atrodo tikras vargas keisti darbe tai, kas jau ir taip sėkmingai veikė iki šiol.
		2. Esu linkęs priešintis bet kokiai kaitai darbe, net jei žinau kad pasikeitimai man gali būti naudingi.
	Mąstymo ir suvokimo skirtingumas	3. Turiu tvirtą nuomonę tam tikrais klausimais, kurią sunku pakeisti.
		4. Man patinka daryti tai, ką moku, todėl nieko nenoriu keisti.
	Rutinos ir pastovumo siekis	5. Pokyčiai organizacijoje yra neigiamas dalykas, nes kelia daug sumaišties.
		6. Geriau daryti tą patį kasdien, nei nuolat kažką naujo.
Elgsenos dimensija	Uždarumas <i>versus</i> atvira kritika	7. Jei nenoriu keisti savo įprastos darbo praktikos, ignoruju nurodymus ir nepasiduodu kaitai.
		8. Maištavimas ir pokyčių atmetimas pagrindinės mano elgesio strategijos.
	Psichologinio atsparumo stoka ir nepakantumas	9. Pokyčiai man asocijuojasi su padidėjusiu darbo krūviu.
		10. Pokyčių įgyvendinimas organizacijoje man reiškia laiko švaistymą.
	Pasitikėjimo ir <i>status quo</i> praradimo baimė	11. Pasikeitimai mano veikloje visuomet turi neigiamų pasekmių darbo sąlygoms.
		12. Pokyčiai profesinėje veikloje – tai viena iš darbo praradimo priežasčių.
Afektinė dimensija	Streso ir jautrumo aplinkai raiška	13. Reikšmingi pakeitimai mano darbe kelia man stresą ir kitas neigiamas emocijas.
		14. Jaučiu įtampą jei sužinau apie pasikeitusius planus darbe.
	Nesėkmės ir kontrolės praradimo baimė	15. Sužinojęs apie ketinamus įgyvendinti pokyčius, bijau, kad nebegebėsiu tinkamai atlikti savo darbo
		16. Sužinojęs apie įgyvendinamus pokyčius jaučiuosi bejėgis, nes negaliu kontroliuoti jų įgyvendinimo
	Pesimizmas	17. Netikiu įmonėje pristatomų pokyčių nauda.
		18. Nematau prasmės įgyvendinti įmonės siūlomus pokyčius.

5 Priedas. Klausimynas

Gerb. Respondente,

esu KTU vadybos magistrantė ir atlieku tyrimą tema „Organizacijos kultūros bruožų ir darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams sąsajos organizacijoje“.

Klausimynas yra **anoniminis**, o surinkti duomenys bus naudojami tik apibendrinti. Atsakymų rezultatai nebus viešai publikuojami.

Jūsų lytis	<input type="checkbox"/> Moteris <input type="checkbox"/> Vyras <input type="checkbox"/> Nenoriu atsakyti
Amžius	
Darbo stažas įmonėje	<input type="checkbox"/> iki 1m. <input type="checkbox"/> 1–3 m. <input type="checkbox"/> 4–8 m. <input type="checkbox"/> 9 m. ir daugiau
Jūsų išsilavinimas	
Jūsų pareigos	

Prašau įvertinkite žemiau pateiktus teiginius pažymėdami **X** tik po vieną atsakymo variantą.

TEIGINYS	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Įmonėje dauguma darbuotojų yra labai įsitraukę į savo darbą.					
Įprastai sprendimai priimami tokia lygmenyje, kuriame informacija geriausiai pasiekama.					
Informacija darbe yra lengvai pasiekama ir kiekvienas gali gauti jam reikalingą informaciją, kai jos reikia.					
Darbe vyrauja nuomonė, kad kiekvienas galime daryti teigiamą poveikį įmonei.					
Įmonės veiklos planavimas yra nuolat vystomas ir kiekvienas darbuotojas tam tikrame lygmenyje gali dalyvauti šiame procese.					
Aktyviai skatinamas įmonės padalinių bendradarbiavimas.					
Darbuotojai atlikdami darbą jaučiasi komandos dalimi.					
Darbui atlikti pirmenybė teikiama komandiniam darbui, o ne hierarchijai.					
Darbas organizuojamas taip, kad kiekvienas jaustų ryšį tarp savo atliekamo darbo bei įmonės tikslų.					
Įmonėje darbai paskirstomi taip, kad darbuotojai galėtų dirbti savarankiškai.					
Darbuotojų įgūdžiai nuolat gerėja.					

TEIGINYS	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Nuolat investuojama į darbuotojų įgūdžių gerinimą.					
Darbuotojų įgūdžiai laikomi svarbiu konkurencinio pranašumo šaltiniu.					

Prašau įvertinkite žemiau pateiktus teiginius apie vertybes ir bendrus sutarimus, pažymėdami X.

TEIGINYS	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Vadovai daro tai ką sako.					
Vertybės kuriomis vadovaujamas įmonėje yra aiškios ir nuoseklios.					
Jei darbuotojai nesilaiko esminių organizacijos vertybių, jie už tai atsako, prisiima atsakomybę.					
Darbe mes vadovujamės etikos kodeksu, kuris nurodo, kaip turime elgtis – kas yra gerai, o kas blogai.					
Iškilus nesutarimams, sunkiai dirbame, kad rastume visiems priimtina sprendimą.					
Įmonės darbo kultūra yra aiškiai apibrėžta.					
Įmonėje lengvai pasiekiamas susitarimas net sudėtingais klausimais.					
Įmonėje yra aiškiai numatyta riba tarp tinkamai ir netinkamai atliekamo darbo.					
Mūsų įmonės požiūris į verslo vystymą yra pastovus ir nuspėjamas.					
Skirtingų įmonės padalinių darbuotojai dalijasi bendra patirtimi.					
Įmonė, kurioje dirbu yra įsikūrusi Kaune. (Kontrolinis klausimas)					
Darbas su žmogumi ne iš mano padalinio prilygsta darbui žmogumi iš kitos įmonės.					
Tikslai aiškiai išdėstyti skirtinguose lygmenyse.					

Prašau įvertinkite žemiau pateiktus teiginius pažymėdami X.

TEIGINYS	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Man atrodo tikras vargas keisti darbe tai, kas jau ir taip sėkmingai veikė iki šiol.					
Esu linkęs priešintis bet kokiai kaitai darbe, net jei žinau kad pasikeitimai man gali būti naudingi.					
Turiu tvirtą nuomonę tam tikrais klausimais, kurią sunku pakeisti.					
Man patinka daryti tai, ką moku, todėl nieko nenoriu keisti.					
Pokyčiai organizacijoje yra neigiamas dalykas, nes kelia daug sumaišties.					
Geriau daryti tą patį kasdien, nei nuolat kažką naujo.					

Prašau įvertinkite žemiau pateiktus teiginius apie prisitaikymo ypatumus įmonėje, pažymėdami X.

TEIGINYS	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Siekdami tikslo, lanksčiai ir lengvai galime keisti darbo eigą.					
Mes nuosekliai stebime konkurentus ir reaguojame į veiklos pokyčius rinkoje.					
Įmonėje nuolat taikomi nauji ar patobulinti darbo atlikimo metodai.					
Skirtingi organizacijos padaliniai dažnai bendradarbiauja kurdami įvairias naujoves.					
Klientų pastabos ir rekomendacijos dažnai veda prie pokyčių.					
Klientas daro tiesioginę įtaką priimamiems sprendimams.					
Visi organizacijos nariai gerai žino klientų norus ir poreikius.					
Įmonėje yra gaminamos automobilių dalys. (Kontrolinis klausimas)					
Įmonėje skatinamas tiesioginis klientų ir darbuotojų bendradarbiavimas.					
Į padarytas klaidas įmonėje žiūrime kaip į galimybę mokytis ir tobulėti.					
Naujovės bei prisiimama rizika yra skatinama ir vertinama.					
Mokymasis yra labai svarbus mūsų kasdieniame darbe.					
Įmonėje užtikrinamas komunikavimas tarp skirtingų padalinių.					

Prašau įvertinkite žemiau pateiktus teiginius apie reakcijas į pokyčius pažymėdami X.

TEIGINYS	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Jei nenoriu keisti savo įprastos darbo praktikos, ignoruoju nurodymus ir nepasiduodu kaitai.					
Maištavimas ir pokyčių atmetimas pagrindinės mano elgesio strategijos.					
Pokyčiai man asocijuojasi su padidėjusiu darbo krūviu.					
Pokyčių įgyvendinimas organizacijoje man reiškia laiko švaistymą.					
Pasikeitimai mano veikloje visuomet turi neigiamų pasekmių darbo sąlygoms.					
Pokyčiai profesinėje veikloje – tai viena iš darbo praradimo priežasčių.					

Prašau įvertinkite žemiau pateiktus teiginius apie įmonės misiją ir tikslus, pažymėdami X.

TEIGINYS	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Įmonėje duodami ilgalaikiai nurodymai ir numatomi ilgalaikiai tikslai.					
Mūsų strategija skatina kitas įmones ieškoti naujų konkuravimo būdų.					
Įmonė turi aiškią misiją, kuri suteikia prasmę ir kryptį mūsų darbui.					
Įmonė turi aiškią ateities strategiją.					
Įmonės tikslai žinomi visiems jos darbuotojams.					
Vadovai įmonėje kelia ambicingus, bet realistiškus tikslus.					
Įmonės vadovai stebi kaip sekasi pasiekti tikslų, kurių mes siekiame.					
Darbuotojai nuolat stebi savo pažangą siekdami užsibrėžtų tikslų.					
Turime bendrą viziją, kaip įmonė turi atrodyti ateityje					
Įmonės vadovai pasižymi ilgalaikiu požiūriu.					
Įmonės vizija kelia entuziazmą ir motyvuoja darbuotojus.					
Įmonėje mes gebame įgyvendinti trumpalaikius uždavinius nepakenkdami ilgalaikiai vizijai.					

Prašau įvertinkite žemiau pateiktus teiginius apie savijautos kaitą, pažymėdami X.

TEIGINYS	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Reikšmingi pakeitimai mano darbe kelia man stresą ir kitas neigiamas emocijas.					
Jaučiu įtampą jei sužinau apie pasikeitusius planus darbe.					
Sužinojęs apie ketinamus įgyvendinti pokyčius, bijau, kad nebegebėsiu tinkamai atlikti savo darbo.					
Sužinojęs apie įgyvendinamus pokyčius jaučiuosi bejėgis, nes negaliu kontroliuoti jų įgyvendinimo.					
Netikiu įmonėje pristatomų pokyčių nauda.					
Nematau prasmės įgyvendinti įmonės siūlomus pokyčius.					

Nuoširdžiai dėkoju už užpildytą klausimą.

6 Priedas. Tyrimo rezultatai: sociodemografiniai rodikliai

Duomenų statistika

	Lytis	Amžius	Stažas	Išsilavinimas	Pareigos
Teisingi	158	158	158	158	158
Trūkstami	0	0	0	0	0

Lytis

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Moterys	45	28.5	28.5	28.5
	Vyrai	107	67.7	67.7	96.2
	Neatskleidė	6	3.8	3.8	100.0
	Total	158	100.0	100.0	

Amžius

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-29 m.	12	7.6	7.6	7.6
	30-49 m.	35	22.2	22.2	29.7
	50-65 m.	13	8.2	8.2	38.0
	Neatskleidė	98	62.0	62.0	100.0
	Total	158	100.0	100.0	

Stažas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	iki 1m.	23	14.6	14.6	14.6
	1-3 m.	24	15.2	15.2	29.7
	4-8 m.	45	28.5	28.5	58.2
	9 m. ir daugiau	65	41.1	41.1	99.4
	Neatskleidė	1	.6	.6	100.0
	Total	158	100.0	100.0	

Išsilavinimas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Vidurinis	30	19.0	19.0	19.0
	Profesinis	31	19.6	19.6	38.6
	Aukštesnysis/aukšštasis	56	35.4	35.4	74.1
	Nenoriu atskleisti	41	25.9	25.9	100.0
	Total	158	100.0	100.0	

Pareigos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kvalifikuotas / nekvalifikuotas darbininkas	49	31.0	31.0	31.0
	Specialistas / technikas / programuotojas	24	15.2	15.2	46.2
	Vadovas /Vadybininkas / Inžinierius/ Administracijos darbuotojas	32	20.3	20.3	66.5
	Neatskleidė	53	33.5	33.5	100.0
	Total	158	100.0	100.0	

7 Priedas. Tyrimo rezultatai: organizacijos kultūros bruožų rodiklių tyrimo rezultatai

Misijos bruožas

Reliability Statistics / Misijos

bruožas

Cronbach's Alpha	N of Items
0.864	12

Misijos bruožo teiginių atsakymų pasiskirstymas

		Statistics												
		Įmonėje duodami ilgalaikiai nurodymai ir numatomi ilgalaikiai tikslai	Mūsų strategija skatina kitas įmones ieškoti naujų konkuravimo būdų	Įmonė turi aiškią misiją, kuri suteikia prasmę ir kryptį mūsų darbui	Įmonė turi aiškią ateities strategiją	Įmonės tikslai žinomi visiems jos darbuotojams	Vadovai įmonėje kelia ambicingus, bet realistiškus tikslus	Įmonės vadovai stebi kaip sekasi pasiekti tikslų, kurių mes siekiame	Darbuotojai nuolat stebi savo pažangą siekdami užsibrėžtų tikslų	Turime bendrą viziją, kaip įmonė turi atrodyti ateityje	Įmonės vadovai pasižymi ilgalaikiu požiūriu	Įmonės vizija kelia entuziazmą ir motyvuoja darbuotojus	Įmonėje mes gebame įgyvendinti trumpalaikius uždavinius nepakenkdami ilgalaikiai vizijai	
N	Valid	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.4620	3.3165	3.6899	3.5823	3.4051	3.3671	3.7848	3.4557	3.3671	3.2722	3.0759	3.5633	
Median		3.0000	3.0000	4.0000	4.0000	3.5000	4.0000	4.0000	3.5000	3.0000	3.0000	3.0000	4.0000	
Mode		4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00	
Std. Deviation		72828	74943	72183	81557	82198	91244	73443	71912	80882	90045	91376	73522	
Variance		.530	.562	.521	.665	.676	.833	.539	.517	.654	.811	.835	.541	
Range		4.00	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	4.00	3.00	4.00	5.00	4.00	4.00	
Minimum		1.00	.00	.00	.00	1.00	.00	1.00	2.00	1.00	.00	1.00	1.00	
Maximum		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	
Sum		547.00	524.00	583.00	566.00	538.00	532.00	598.00	546.00	532.00	517.00	486.00	563.00	

Misijos bruožo teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Neatsakė
Įmonėje duodami ilgalaikiai nurodymai ir numatomi ilgalaikiai tikslai.	0,6 proc.	7 proc.	43 proc.	44,3 proc.	5,1 proc.	0 proc.
Mūsų strategija skatina kitas įmones ieškoti naujų konkuravimo būdų.	0,6 proc.	5,1 proc.	53,8 proc.	36,7 proc.	2,5 proc.	1,3 proc.
Įmonė turi aiškią misiją, kuri suteikia prasmę ir kryptį mūsų darbui.	0 proc.	3,8 proc.	28,5 proc.	59,5 proc.	7,6 proc.	0,6 proc.
Įmonė turi aiškią ateities strategiją.	1,9 proc.	5,1 proc.	29,7 proc.	56,3 proc.	6,3 proc.	0,6 proc.
Įmonės tikslai žinomi visiems jos darbuotojams.	0,6 proc.	13,9 proc.	35,4 proc.	44,3 proc.	5,7 proc.	0 proc.
Vadovai įmonėje kelia ambicingus, bet realistiškus tikslus.	3,2 proc.	12 proc.	31,6 proc.	48,1 proc.	4,4 proc.	0,6 proc.
Įmonės vadovai stebi kaip sekasi pasiekti tikslų, kurių mes siekiame.	1,3 proc.	3,8 proc.	20,9 proc.	63,3 proc.	10,8 proc.	0 proc.
Darbuotojai nuolat stebi savo pažangą siekdami užsibrėžtų tikslų.	0 proc.	8,9 proc.	41,1 proc.	45,6 proc.	4,4 proc.	0 proc.
Turime bendrą viziją, kaip įmonė turi atrodyti ateityje.	1,9 proc.	10,8 proc.	40,5 proc.	42,4 proc.	4,4 proc.	0 proc.
Įmonės vadovai pasižymi ilgalaikiu požiūriu.	3,2 proc.	10,8 proc.	45,6 proc.	33,5 proc.	6,3 proc.	0,6 proc.

Įmonės vizija kelia entuziazmą ir motyvuoja darbuotojus.	6,3 proc.	15,2 proc.	46,8 proc.	27,8 proc.	3,8 proc.	0 proc.
Įmonėje mes gebame įgyvendinti trumpalaikius uždavinius nepakenkdami ilgalaikiai vizijai.	1,3 proc.	5,1 proc.	35,4 proc.	52,5 proc.	5,7 proc.	0 proc.

Nuoseklumo bruožas

Reliability Statistics /

Nuoseklumo bruožas

Cronbach's Alpha	N of Items
0.801	12

Nuoseklumo bruožo teiginių atsakymų pasiskirstymas

Statistics													
	Mūsų įmonės požiūris į verslo vystymą yra pastovus ir nuoseklus	Skirtingų įmonės padalinių darbuotojai dalijasi bendra patirtimi	OK6_nuosekl. koord_3R	Tiksliai aiškiai išdėstyti skirtinguose lygmenyse	Vadovai daro tai ką sako	Vertybės kuriomis vadovaujamesi įmonėje yra aiškios ir nuoseklios	Jei darbuotojai nesilaiko esminių organizacijos vertybių, jie už tai atsako, prisiima atsakomybę	Darbe mes vadovaujamesi etikos kodeksu, kuris nurodo, kaip turime elgtis- kas yra gerai, o kas blogai	Iškilius nesutarimams, sunkiai dirbame, kad rastume visiems priimtina sprendimą	Įmonės darbo kultūra yra aiškiai apibrėžta	Įmonėje lengvai pasiekiamas susitarimas net sudėtingais klausimais	Įmonėje yra aiškiai numatyta riba tarp tinkamai ir netinkamai atliekamo darbo	
N	Valid 158	158	156	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Missing 0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3.3797	3.0190	3.2821	3.4684	3.2532	3.7025	3.4430	3.7342	3.5570	3.6899	3.0759	3.6582	
Median	4.0000	3.0000	3.0000	4.0000	3.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	3.0000	4.0000	
Mode	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	
Std. Deviation	.90721	.96744	1.03982	.79546	.98999	.83330	.87785	.77720	.83318	.81312	.83357	.81211	
Variance	.823	.936	1.081	.633	.980	.694	.771	.604	.694	.661	.695	.660	
Range	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	3.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	
Minimum	1.00	1.00	1.00	1.00	.00	2.00	.00	1.00	1.00	1.00	1.00	.00	
Maximum	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	
Sum	534.00	477.00	512.00	548.00	514.00	585.00	544.00	590.00	562.00	583.00	486.00	578.00	

Nuoseklumo bruožo teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Neatsakė
Vadovai daro tai ką sako.	4,4 proc.	15,8 proc.	33,5 proc.	39,2 proc.	6,3 proc.	0,6 proc.
Vertybės kuriomis vadovaujamesi įmonėje yra aiškios ir nuoseklios.	0 proc.	10,8 proc.	21,5 proc.	54,4 proc.	13,3 proc.	0 proc.
Jei darbuotojai nesilaiko esminių organizacijos vertybių, jie už tai atsako, prisiima atsakomybę.	1,3 proc.	10,8 proc.	35,4 proc.	44,3 proc.	7,6 proc.	0,6 proc.
Darbe mes vadovaujamesi etikos kodeksu, kuris nurodo, kaip turime elgtis- kas yra gerai, o kas blogai.	1,3 proc.	6,3 proc.	20,3 proc.	62 proc.	10,1 proc.	0 proc.
Iškilius nesutarimams, sunkiai dirbame, kad rastume visiems priimtina sprendimą.	1,3 proc.	9,5 proc.	30,4 proc.	50 proc.	8,9 proc.	0 proc.
Įmonės darbo kultūra yra aiškiai apibrėžta.	0,6 proc.	7,6 proc.	26,6 proc.	52,5 proc.	12,7 proc.	0 proc.
Įmonėje lengvai pasiekiamas susitarimas net sudėtingais klausimais.	2,5 proc.	20,9 proc.	45,6 proc.	28,5 proc.	2,5 proc.	0 proc.

Įmonėje yra aiškiai numatyta riba tarp tinkamai ir netinkamai atliekamo darbo.	0 proc.	8,9 proc.	22,8 proc.	58,9 proc.	8,9 proc.	0,6 proc.
Mūsų įmonės požiūris į verslo vystymą yra pastovus ir nuspėjamas.	5,7 proc.	7,6 proc.	34,2 proc.	48,1 proc.	4,4 proc.	0 proc.
Skirtingų įmonės padalinių darbuotojai dalijasi bendra patirtimi.	5,7 proc.	24,7 proc.	35,4 proc.	30,4 proc.	3,8 proc.	0 proc.
Darbas su žmogumi ne iš mano padalinio prilygsta darbui žmogumi iš kitos įmonės.	10,1 proc.	35,4 proc.	30,4 proc.	17,7 proc.	5,1 proc.	1,3 proc.
Tikslai aiškiai išdėstyti skirtinguose lygmenyse.	1,3 proc.	10,1 proc.	34,2 proc.	49,4 proc.	5,1 proc.	0 proc.

Įsitraukimo bruožas

Reliability Statistics / Įsitraukimo

bruožas

Cronbach's Alpha	N of Items
0.877	13

Įsitraukimo bruožo teiginių atsakymų pasiskirstymas

		Statistics										
		Įmonėje dauguma darbuotojų yra labai įsitraukę į savo darbą	Įprastai sprendimai priimami tokiam lygmenyje, kuriame informacija geriausiai pasiekama	Informacija darbe yra lengvai pasiekama ir kiekvienas gali gauti jam reikalingą informaciją, kai jos reikia	Darbe vyrauja nuomonė, kad kiekvienas galime daryti teigiamą poveikį įmonei	Įmonės veiklos planavimas yra nuolat vystomas ir kiekvienas darbuotojas tam tikrame lygmenyje gali dalyvauti šiame procese	Aktyviai skatinamas įmonės padalinių bendradarbiavimas	Darbuotojai atlikdami darbą jaučiasi komandos dalimi	Darbai atlikti pirmenybė teikiama komandiniam darbui, o ne hierarchijai	Darbas organizuojamas taip, kad kiekvienas jaustų ryšį tarp savo atliekamo darbo bei įmonės tikslų	Įmonėje darbai paskirstomi taip, kad darbuotojai galėtų dirbti savarankiškai	Darbuotojų įgūdžiai nuolat gerėja
N	Valid	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.4241	3.2342	3.3734	3.5633	3.2785	3.1646	3.6139	3.5759	3.4873	3.9241	3.6709
Median		4.0000	3.0000	3.0000	4.0000	3.0000	3.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
Mode		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Std. Deviation		.91202	1.02309	.89218	.89893	.90204	.97655	.81173	.83928	.81183	.69157	.76085
Variance		.832	1.047	.796	.808	.814	.954	.659	.704	.659	.478	.579
Range		5.00	5.00	4.00	3.00	4.00	4.00	5.00	4.00	3.00	3.00	5.00
Minimum		.00	.00	1.00	2.00	1.00	1.00	.00	1.00	2.00	2.00	.00
Maximum		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
Sum		541.00	511.00	533.00	563.00	518.00	500.00	571.00	565.00	551.00	620.00	580.00

Įsitraukimo bruožo teiginiai	Visiškai nesutinku		Nei sutinku nei nesutinku		Visiškai sutinku	
	Nesutinku	Sutinku	Nesutinku	Sutinku	Nesutinku	Sutinku
Įmonėje dauguma darbuotojų yra labai įsitraukę į savo darbą.	1,9 proc.	12,0 proc.	32,9 proc.	44,9 proc.	7,6 proc.	1 proc.
Įprastai sprendimai priimami tokiam lygmenyje, kuriame informacija geriausiai pasiekama.	3,8 proc.	15,2 proc.	32,3 proc.	41,8 proc.	5,1 proc.	1,9 proc.

Informacija darbe yra lengvai pasiekama ir kiekvienas gali gauti jam reikalingą informaciją, kai jos reikia.	0,6 proc.	18,4 proc.	31,6 proc.	41,8 proc.	7,6 proc.	0 proc.
Darbe vyrauja nuomonė, kad kiekvienas galime daryti teigiamą poveikį įmonei.	0 proc.	15,2 proc.	25,9 proc.	46,2 proc.	12,7 proc.	0 proc.
Įmonės veiklos planavimas yra nuolat vystomas ir kiekvienas darbuotojas tam tikrame lygmenyje gali dalyvauti šiame procese.	1,3 proc.	20,9 proc.	32,3 proc.	39,9 proc.	5,7 proc.	0 proc.
Aktyviai skatinamas įmonės padalinių bendradarbiavimas.	4,4 proc.	20,9 proc.	34,8 proc.	33,5 proc.	6,3 proc.	0 proc.
Darbuotojai atlikdami darbą jaučiasi komandos dalimi.	1,9 proc.	5,7 proc.	24,7 proc.	61,4 proc.	5,7 proc.	0,6 proc.
Darbui atlikti pirmenybė teikiama komandiniam darbui, o ne hierarchijai.	1,9 proc.	7 proc.	32,9 proc.	48,1 proc.	10,1 proc.	0 proc.
Darbas organizuojamas taip, kad kiekvienas jaustų ryšį tarp savo atliekamo darbo bei įmonės tikslų.	0 proc.	15,2 proc.	25,9 proc.	53,8 proc.	5,1 proc.	0 proc.
Įmonėje darbai paskirstomi taip, kad darbuotojai galėtų dirbti savarankiškai.	0 proc.	3,8 proc.	16,5 proc.	63,3 proc.	16,5 proc.	0 proc.
Darbuotojų įgūdžiai nuolat gerėja.	0 proc.	6,3 proc.	25,3 proc.	60,1 proc.	7,6 proc.	0,6 proc.
Nuolat investuojama į darbuotojų įgūdžių gerinimą.	8,2 proc.	18,4 proc.	36,1 proc.	32,9 proc.	4,4 proc.	0 proc.
Darbuotojų įgūdžiai laikomi svarbiu konkurencinio pranašumo šaltiniu.	2,5 proc.	9,5 proc.	31 proc.	51,9 proc.	5,1 proc.	0 proc.

Prisitaikymo bruožas

Reliability Statistics /

Prisitaikymo bruožas

Cronbach's Alpha	N of Items
0.800	12

Prisitaikymo bruožo teiginių atsakymų pasiskirstymas

Statistics

		Siekdami tikslo, lanksčiai ir lengvai galime keisti darbo eigą	Mes nuosekliai stebime konkurentus ir reaguojame į veiklos pokyčius rinkoje	Įmonėje nuolat taikomi nauji ar patobulinti darbo atlikimo metodai	Skirtingi organizacijos padaliniai dažnai bendradarbiauja kurdami įvairias naujoves	Klientų pastabos ir rekomendacijos dažnai veda prie pokyčių	Klientas daro tiesioginę įtaką priimamiems sprendimams	Visi organizacijos nariai gerai žino klientų norus ir poreikius	Įmonėje skatinamas tiesioginis klientų ir darbuotojų bendradarbiavimas	Į padarytas klaidas įmonėje žiūrime kaip į galimybę mokytis ir tobulėti	Naujovės bei prisiimama rizika yra skatinama ir vertinama	Mokymasis yra labai svarbus mūsų kasdiniame darbe	Įmonėje užtikrinamas komunikavimas tarp skirtingų padalinių
N	Valid	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.5823	3.4937	3.4051	3.1962	3.8671	3.6076	3.2848	2.7215	3.6519	3.3734	4.0506	3.1899
Median		4.0000	4.0000	4.0000	3.0000	4.0000	4.0000	3.0000	3.0000	4.0000	3.0000	4.0000	3.0000
Mode		4.00	3.00*	4.00	3.00	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	3.00
Std. Deviation		.89025	.81191	.92411	1.04947	.68872	.82040	.86025	1.01500	.86641	.85574	.67529	.89693
Variance		.793	.659	.854	1.101	.447	.673	.740	1.030	.751	.732	.456	.804
Range		5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Minimum		.00	.00	.00	.00	1.00	.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
Sum		566.00	552.00	538.00	505.00	611.00	570.00	519.00	430.00	577.00	533.00	640.00	504.00

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Prisitaikymo bruožo teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Neatsakė
Siekdami tikslo, lanksčiai ir lengvai galime keisti darbo eigą.	2,5 proc.	6,3 proc.	28,5 proc.	52,5 proc.	9,5 proc.	0,6 proc.
Mes nuosekliai stebime konkurentus ir reaguojame į veiklos pokyčius rinkoje.	0 proc.	5,1 proc.	43 proc.	43 proc.	7,6 proc.	1,3 proc.
Įmonėje nuolat taikomi nauji ar patobulinti darbo atlikimo metodai.	1,9 proc.	15,2 proc.	26,6 proc.	50 proc.	5,7 proc.	0,6 proc.
Skirtingi organizacijos padaliniai dažnai bendradarbiauja kurdami įvairias naujoves.	4,4 proc.	10,8 proc.	43 proc.	31,6 proc.	7,6 proc.	2,5 proc.
Klientų pastabos ir rekomendacijos dažnai veda prie pokyčių.	0,6 proc.	1,9 proc.	20,3 proc.	64,6 proc.	12,7 proc.	0 proc.
Klientas daro tiesioginę įtaką priimamiems sprendimams.	0,6 proc.	5,1 proc.	35,4 proc.	47,5 proc.	10,8 proc.	0,6 proc.
Visi organizacijos nariai gerai žino klientų norus ir poreikius.	3,8 proc.	10,8 proc.	43 proc.	38 proc.	4,4 proc.	0 proc.
Įmonėje skatinamas tiesioginis klientų ir darbuotojų bendradarbiavimas.	12,7 proc.	27,2 proc.	39,2 proc.	17,1 proc.	3,8 proc.	0 proc.
Į padarytas klaidas įmonėje žiūrime kaip į galimybę mokytis ir tobulėti.	3,8 proc.	4,4 proc.	24,7 proc.	57 proc.	10,1 proc.	0 proc.
Naujovės bei prisiimama rizika yra skatinama ir vertinama.	1,9 proc.	13,3 proc.	36,1 proc.	43 proc.	5,7 proc.	0 proc.
Mokymasis yra labai svarbus mūsų kasdiniame darbe.	0,6 proc.	1,9 proc.	10,8 proc.	65,2 proc.	21,5 proc.	0 proc.
Įmonėje užtikrinamas komunikavimas tarp skirtingų padalinių.	2,5 proc.	19 proc.	41,1 proc.	31,6 proc.	5,7 proc.	0 proc.

8 Priedas. Tyrimo rezultatai: pasipriešinimo pokyčiams faktorių tyrimo rezultatai

Statistika																				
Ni	Atsakytai	Man atrodo tikras vargas keisti darbe tai, kas jau ir taip sėkmingai veikė iki šiol	Esu linkęs priėmėti bet kokius kaital darbe, net jei žinau kad pasikeitimai man gali būti naudingi	Turiu tvirtą nuomonę tam tikrais klausimais, kurių sunku pakeisti	Man patinka daryti tai, ką moku, todėl nieko nenoriu keisti	Pokyčiai organizacijoje yra neigiamas dalykas, nes kelia daug sumaišties	Geriau daryti tą patį kasdien, nei nuolat kažką naujo	Jei nenoriu keisti savo įprastos darbo praktikos, ignoruoju nurodymus ir nepasiduodu kaitai	Maištavimas ir pokyčių atmetimas pagrindinės mano elgesio strategijos	Pokyčiai man asocijuojasi su padidėjusiu darbo krūviu	Pokyčių įgyvendinimas organizacijoje man reikšia laiko švaistymą	Pasikeitimai mano veikloje visuomet turi neigiamų pasekmių darbo sąlygoms	Pokyčiai profesinėje veikloje – tai viena iš darbo praradimo priežasčių	Reikšmingi pakeitimai mano darbe kelia man stresą ir kitas neigiamas emocijas	Sužinojęs apie ketinamus įgyvendinti pokyčius, bijau, kad nebegebėsiu tinkamai atlikti savo darbo	Subnyjęs apie ketinamus įgyvendinti pokyčius, bijau, kad nebegebėsiu tinkamai atlikti savo darbo	Subnyjęs apie įgyvendinamus pokyčius jaučiuosi bejėgis, nes negaliu kontroliuoti jų įgyvendinimo	Netikiu įmonėje pristatomų pokyčių nauda	Nematau prasmės įgyvendinti įmonės siūlomus pokyčius	
158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
Mean	2,947	1,9894	3,2785	2,5886	2,4937	2,2785	1,9620	1,7025	2,5886	2,0949	2,2025	2,2342	2,4494	2,4873	2,3228	2,1013	2,2152	2,2152	1,9114	
Std. Deviation	1,15074	,85526	,97663	1,10084	1,12157	,95686	,73047	,70440	,97830	,89434	,87251	,90411	,99391	,94254	,82571	,77534	,88945	,69005		

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,837
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1082,825
	df	153
	Sig.	0,000

Rotated Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
Jei nenoriu keisti savo įprastos darbo praktikos, ignoruoju nurodymus ir nepasiduodu kaitai	,857	,004	,119	,108
Maištavimas ir pokyčių atmetimas pagrindinės mano elgesio strategijos	,776	,034	,102	,064
Pokyčiai man asocijuojasi su padidėjusiu darbo krūviu	,595	,213	,126	,229
Pokyčių įgyvendinimas organizacijoje man reikšia laiko švaistymą	,567	,494	,188	,139
Pokyčiai profesinėje veikloje – tai viena iš darbo praradimo priežasčių	,519	,352	,278	,162
Netikiu įmonėje pristatomų pokyčių nauda	,041	,851	,183	,158
Nematau prasmės įgyvendinti įmonės siūlomus pokyčius	,136	,822	,175	,131
Pasikeitimai mano veikloje visuomet turi neigiamų pasekmių darbo sąlygoms	,494	,545	,182	,082
Jaučiu įtampą jei sužinau apie pasikeitusius planus darbe	-,038	,212	,775	-,015
Sužinojęs apie ketinamus įgyvendinti pokyčius, bijau, kad nebegebėsiu tinkamai atlikti savo darbo	,212	-,040	,759	,208
Reikšmingi pakeitimai mano darbe kelia man stresą ir kitas neigiamas emocijas	,315	,152	,754	,055
Sužinojęs apie įgyvendinamus pokyčius jaučiuosi bejėgis, nes negaliu kontroliuoti jų įgyvendinimo	,138	,347	,661	,147
Man patinka daryti tai, ką moku, todėl nieko nenoriu keisti	,245	,067	,129	,660
Man atrodo tikras vargas keisti darbe tai, kas jau ir taip sėkmingai veikė iki šiol	-,060	,275	,085	,641
Pokyčiai organizacijoje yra neigiamas dalykas, nes kelia daug sumaišties	,308	,380	,052	,620
Geriau daryti tą patį kasdien, nei nuolat kažką naujo	,308	-,027	,111	,591
Turiu tvirtą nuomonę tam tikrais klausimais, kurių sunku pakeisti	-,115	,014	,033	,543

Esu linkęs priešintis bet kokiai kaitai darbe, net jei žinau, kad pasikeitimai man gali būti naudingi	,327	,075	,019	,541
---	------	------	------	-------------

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Rotation converged in 6 iterations.

Pokyčių priėmimas ir elgesio strategijos

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.799	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Jei nenoriu keisti savo įprastos darbo praktikos, ignoruoju nurodymus ir nepasiduodu kaitai	8.6203	6.989	.636	.749
Maištavimas ir pokyčių atmetimas pagrindinės mano elgesio strategijos	8.8797	7.368	.557	.771
Pokyčiai man asocijuojasi su padidėjusiu darbo krūviu	7.9937	6.185	.583	.764
Pokyčių įgyvendinimas organizacijoje man reiškia laiko švaistymą	8.4873	6.366	.623	.747
Pokyčiai profesinėje veikloje – tai viena iš darbo praradimo priežasčių	8.3481	6.623	.545	.773

Pesimistiškas požiūris į pokyčius

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.763	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Netikiu įmonėje pristatomų pokyčių nauda	4.1139	1.745	.677	.582
Nematau prasmės įgyvendinti įmonės siūlomus pokyčius	4.4177	2.181	.687	.609
Pasikeitimai mano veikloje visuomet turi neigiamų pasekmių darbo sąlygoms	4.1266	2.124	.461	.840

Pokyčių sukletų emocijų raiška

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.785	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Reikšmingi pakeitimai mano darbe kelia man stresą ir kitas neigiamas emocijas	6.9114	4.400	.652	.700
Jaučiu įtampą jei sužinau apie pasikeitusius planus darbe	6.8734	4.825	.578	.740
Sužinojęs apie ketinamus įgyvendinti pokyčius, bijau, kad nebegebėsiu tinkamai atlikti savo darbo	7.0380	4.903	.572	.742
Sužinojęs apie įgyvendinamus pokyčius jaučiuosi bejėgis, nes negaliu kontroliuoti jų įgyvendinimo	7.2595	5.416	.578	.743

Kognityvinis rigidiškumas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.718	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Man atrodo tikras vargas keisti darbe tai, kas jau ir taip sėkmingai veikė iki šiol	12.6076	11.221	.439	.685
Man patinka daryti tai, ką moku, todėl nieko nenoriu keisti	12.9937	10.911	.523	.656
Pokyčiai organizacijoje yra neigiamas dalykas, nes kelia daug sumaišties	13.0886	10.285	.609	.626
Geriau daryti tą patį kasdien, nei nuolat kažką naujo	13.3038	12.035	.448	.681
Turiu tvirtą nuomonę tam tikrais klausimais, kurių sunku pakeisti	12.3038	13.156	.256	.733
Esu linkęs priešintis bet kokiai kaitai darbe, net jei žinau kad pasikeitimai man gali būti naudingi	13.6139	12.493	.447	.683

Faktoriaus kintamieji (pokyčių priėmimas ir elgesio strategijos)	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Neatsakė
Jei nenoriu keisti savo įprastos darbo praktikos, ignoruoju nurodymus ir nepasiduodu kaitai.	23,4 proc.	60,8 proc.	13,3 proc.	1,3 proc.	1,3 proc.	0 proc.
Maištavimas ir pokyčių atmetimas pagrindinės mano elgesio strategijos.	40,5 proc.	51,3 proc.	6,3 proc.	1,3 proc.	0,6 proc.	0 proc.
Pokyčiai man asocijuojasi su padidėjusiu darbo krūviu.	12 proc.	38 proc.	31,6 proc.	15,8 proc.	2,5 proc.	0 proc.

Pokyčių įgyvendinimas organizacijoje man reiškia laiko švaistymą.	22,8 proc.	51,1 proc.	19,6 proc.	3,2 proc.	2,5 proc.	0,6 proc.
Pokyčiai profesinėje veikloje – tai viena iš darbo praradimo priežasčių.	19,6 proc.	47,5 proc.	24,7 proc.	6,3 proc.	1,9 proc.	0 proc.

Faktoriaus kintamieji (pesimistinis požiūris į pokyčius organizacijoje)	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Netikiu įmonėje pristatomų pokyčių nauda	18,4 proc.	50 proc.	25,9 proc.	3,2 proc.	2,5 proc.
Nematau prasmės įgyvendinti įmonės siūlomus pokyčius	25,9 proc.	58,9 proc.	13,9 proc.	0,6 proc.	0,6 proc.
Pasikeitimai mano veikloje visuomet turi neigiamų pasekmių darbo sąlygoms	19,6 proc.	49,4 proc.	23,4 proc.	6,3 proc.	1,3 proc.

Faktoriaus kintamieji (pokyčių sukeltų emocijų raiška)	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Jaučiu įtampą jei sužinau apie pasikeitusius planus darbe.	9,5 proc.	50,6 proc.	15,3 proc.	10,8 proc.	3,8 proc.
Sužinojęs apie ketinamus įgyvendinti pokyčius, bijau, kad nebegebėsiu tinkamai atlikti savo darbo.	15,2 proc.	52,5 proc.	18,4 proc.	12,7 proc.	1,3 proc.

Reikšmingi pakeitimai mano darbe kelia man stresą ir kitas neigiamas emocijas.	12 proc.	51,9 proc.	19,0 proc.	13,3 proc.	3,8 proc.
Sužinojęs apie įgyvendinamus pokyčius jaučiuosi bejėgis, nes negaliu kontroliuoti jų įgyvendinimo.	19,6 proc.	55,7 proc.	20,3 proc.	3,8 proc.	0,6 proc.

Faktoriaus kintamieji (kognityvinis rigidiškumas)	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Neatsakė
Man patinka daryti tai, ką moku, todėl nieko nenoriu keisti.	10,8 proc.	39,2 proc.	29,1 proc.	12,7 proc.	6,3 proc.	1,9 proc.
Man atrodo tikras vargas keisti darbe tai, kas jau ir taip sėkmingai veikė iki šiol.	7 proc.	36,7 proc.	17,7 proc.	29,1 proc.	9,5 proc.	0 proc.
Pokyčiai organizacijoje yra neigiamas dalykas, nes kelia daug sumaišties.	19 proc.	38,0 proc.	23,4 proc.	13,9 proc.	5,7 proc.	0 proc.
Geriau daryti tą patį kasdien, nei nuolat kažką naujo.	19,6 proc.	46,2 proc.	23,4 proc.	8,2 proc.	2,5 proc.	0 proc.
Turiu tvirtą nuomonę tam tikrais klausimais, kurią sunku pakeisti.	2,5 proc.	20,9 proc.	31,6 proc.	36,1 proc.	8,9 proc.	0 proc.
Esu linkęs priešintis bet kokiai kaitai darbe, net jei žinau kad pasikeitimai man gali būti naudingi.	31 proc.	47,5 proc.	15,8 proc.	5,1 proc.	0,6 proc.	proc.

9 Priedas. Koreliacinės analizės rezultatai

Paspriešinimo pokyčiams faktorių ir organizacijos kultūros bruožų požymių

			Correlations			
			PP_1	PP_2	PP_3	PP_4
Spearman's rho	PP_1	Correlation Coefficient	1.000	.593**	.467**	.464**
		Sig. (2-tailed)	.	<.001	<.001	<.001
		N	158	158	158	158
	PP_2	Correlation Coefficient	.593**	1.000	.477**	.425**
		Sig. (2-tailed)	<.001	.	<.001	<.001
		N	158	158	158	158
	PP_3	Correlation Coefficient	.467**	.477**	1.000	.275**
		Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	.	<.001
		N	158	158	158	158
	PP_4	Correlation Coefficient	.464**	.425**	.275**	1.000
		Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	.
		N	158	158	158	158
OK_Misija_Strateg		Correlation Coefficient	-.120	-.328**	-.111	-.071
		Sig. (2-tailed)	.132	<.001	.166	.376
		N	158	158	158	158
OK_Misija_Tiksl		Correlation Coefficient	-.195*	-.383**	-.188*	-.067
		Sig. (2-tailed)	.014	<.001	.018	.405
		N	158	158	158	158
OK_Misija_Vizij		Correlation Coefficient	-.177*	-.466**	-.203*	-.083
		Sig. (2-tailed)	.026	<.001	.011	.297
		N	158	158	158	158
OK_Nuosekl_Koord		Correlation Coefficient	-.130	-.173*	-.036	-.022
		Sig. (2-tailed)	.104	.029	.650	.787
		N	158	158	158	158
OK_Nuosekl_Susit		Correlation Coefficient	-.151	-.295**	-.203*	-.112
		Sig. (2-tailed)	.058	<.001	.011	.163
		N	158	158	158	158
OK_Nuosekl_Vertyb		Correlation Coefficient	-.133	-.333**	-.045	-.122
		Sig. (2-tailed)	.096	<.001	.573	.128
		N	158	158	158	158
OK_Isitrauk_Gebėj		Correlation Coefficient	-.284**	-.363**	-.126	-.039
		Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	.115	.623
		N	158	158	158	158
OK_Isitrauk_Komand		Correlation Coefficient	-.171*	-.285**	-.062	-.156*
		Sig. (2-tailed)	.031	<.001	.439	.050
		N	158	158	158	158
OK_Isitrauk_Jgalin		Correlation Coefficient	-.144	-.276**	-.144	-.134
		Sig. (2-tailed)	.070	<.001	.071	.093
		N	158	158	158	158
OK_Prisitaik_Pokyč		Correlation Coefficient	-.280**	-.469**	-.150	-.082
		Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	.060	.305
		N	158	158	158	158
OK_Prisitaik_Klient		Correlation Coefficient	-.163*	-.195*	-.088	.090
		Sig. (2-tailed)	.041	.014	.274	.260
		N	158	158	158	158
OK_Prisitaik_Mokym		Correlation Coefficient	-.261**	-.473**	-.249**	-.139
		Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	.002	.082
		N	158	158	158	158

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

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

Organizacijos kultūros bruožų ir pasipriešinimo pokyčiams faktorių

		Correlations								
		PP_1	PP_2	PP_3	PP_4	OK_Misija	OK_Nuoseklumas	OK_įsitraukimas	OK_Prisitaikymas	
Spearman's rho	PP_1	Correlation Coefficient	1.000	.593**	.467**	.464**	-.192*	-.166*	-.223**	-.307**
		Sig. (2-tailed)	.	<.001	<.001	<.001	.016	.038	.005	<.001
		N	158	158	158	158	158	158	158	158
	PP_2	Correlation Coefficient	.593**	1.000	.477**	.425**	-.461**	-.320**	-.344**	-.503**
		Sig. (2-tailed)	<.001	.	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
		N	158	158	158	158	158	158	158	158
	PP_3	Correlation Coefficient	.467**	.477**	1.000	.275**	-.204**	-.101	-.132	-.193*
		Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	.	<.001	.010	.208	.099	.015
		N	158	158	158	158	158	158	158	158
	PP_4	Correlation Coefficient	.464**	.425**	.275**	1.000	-.087	-.096	-.143	-.065
		Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	.	.275	.230	.072	.417
		N	158	158	158	158	158	158	158	158
	OK_Misija	Correlation Coefficient	-.192*	-.461**	-.204**	-.087	1.000	.680**	.675**	.706**
		Sig. (2-tailed)	.016	<.001	.010	.275	.	<.001	<.001	<.001
		N	158	158	158	158	158	158	158	158
	OK_Nuoseklumas	Correlation Coefficient	-.166*	-.320**	-.101	-.096	.680**	1.000	.740**	.630**
		Sig. (2-tailed)	.038	<.001	.208	.230	<.001	.	<.001	<.001
		N	158	158	158	158	158	158	158	158
	OK_įsitraukimas	Correlation Coefficient	-.223**	-.344**	-.132	-.143	.675**	.740**	1.000	.615**
		Sig. (2-tailed)	.005	<.001	.099	.072	<.001	<.001	.	<.001
		N	158	158	158	158	158	158	158	158
	OK_Prisitaikymas	Correlation Coefficient	-.307**	-.503**	-.193*	-.065	.706**	.630**	.615**	1.000
		Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	.015	.417	<.001	<.001	<.001	.
		N	158	158	158	158	158	158	158	158

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

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

Organizacijos kultūros bruožų ir jų požymių

Bruožas	Bruožas	MISIJA			NUOSEKLUMAS			ĮSITRAUKIMAS			PRISITAIKYMAS			
		Reikšmė	Strateginė kryptis ir ketinimai	Tikslai ir uždaviniai	Vizija	Koordinavimas ir integracija	Susitarimai	Pagrindinės vertybės	Gebėjimų ugdymas	Orientacija į komandinį darbą	Igalinimas	Pokyčių kūrimas	Dėmesys klientui	Organizacijos mokymai
MISIJA	Strateginė kryptis ir ketinimai	r _s	1.00	0.56**	0.61**	0.39*	0.45**	0.39**	0.46**	0.44**	0.43**	0.45**	0.43**	0.51**
		p		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	Tikslai ir uždaviniai	r _s	0.56**	1.00	0.66**	0.45*	0.53**	0.43**	0.46**	0.49**	0.47**	0.43**	0.38**	0.47**
		p	0.00		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	Vizija	r _s	0.61**	0.66**	1.00	0.56*	0.58**	0.49**	0.55**	0.57**	0.59**	0.60**	0.32**	0.67**
		p	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
NUOSEKLUMAS	Koordinavimas ir integracija	r _s	0.40**	0.45**	0.56**	1.00	0.64**	0.29**	0.56**	0.62**	0.58**	0.49**	0.26**	0.49**
		p	0.00	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	Susitarimai	r _s	0.45**	0.53**	0.58**	0.64*	1.00	0.45**	0.61**	0.52**	0.57**	0.44**	0.18*	0.60**
		p	0.00	0.00	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.02	0.00
	Pagrindinės vertybės	r _s	0.40**	0.43**	0.49**	0.29*	0.45**	1.00	0.44**	0.41**	0.29**	0.39**	0.24**	0.46**
		p	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
ĮSITRAUKIMAS	Gebėjimų ugdymas	r _s	0.46**	0.46**	0.50**	0.56*	0.61**	0.44**	1.00	0.70**	0.52**	0.42**	0.14	0.55**
		p	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.08	0.00

	Orientacija į komandinį darbą	r _s	0.44 **	0.49 **	0.57 **	0.62* *	0.52 **	0.41 **	0.70 **	1.00	0.55 **	0.53 **	0.23 **	0.59 **
		p	0.00	0.0	0.00 0	0.00	0.00	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00	0.00
	Įgalinimas	r _s	0.43 **	0.47 **	0.59 **	0.58* *	0.57 **	0.29 **	0.52 **	0.55 **	1.00	0.49 **	0.31 **	0.51 **
		p	0.00	0.00	0.00	0.000	0.00	0.00	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00
PRISITAIKYMAS	Pokyčių kūrimas	r _s	0.45 **	0.43 **	0.60 **	0.49* *	0.44 **	0.39 **	0.42 **	0.53 **	0.49 **	1.00	0.39 **	0.60 **
		p	0.00	0.00	0.00	0.000	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		0.00	0.0
	Dėmesys klientui	r _s	0.43 **	0.38 **	0.32 **	0.26* *	0.18 *	0.24 **	0.14	0.23 **	0.31 **	0.39 **	1.00	0.26 **
		p	0.00	0.00	0.00	0.001	0.02	0.00	0.08	0.00	0.00	0.00		0.01
	Organizacij os mokymai	r _s	0.51 **	0.47 **	0.67 **	0.49* *	0.60 **	0.46 **	0.55 **	0.59 **	0.51 **	0.60 **	0.26 **	1.00
		p	0.00	0.00	0.00	0.000	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	

10 Priedas. UAB „Salda“ sutikimas tyrimui atlikti

2023-11-14

SUTIKIMAS DĖL APKLAUSOS ATLIKIMO ĮMONĖJE UAB „SALDA“

Aš, Gintautas Baliutavičius, UAB „Salda“ veiklos efektyvumo ir inovacijų vadovas, sutinku, kad Ineta Trakšėlė atliktų apklausą tema „Organizacijos kultūros bruožų ir darbuotojų pasipriešinimo sąsajos“, skirtą magistro darbo tyrimui. Sutinku / Nesutinku (tinkamą pabraukti), kad magistro darbe būtų naudojamas įmonės pavadinimas.

Gintautas Baliutavičius

VARDAS, PAVARDE, PARAŠAS





Studentų mokslinė
konferencija

Technologijų ir verslo aktualijos – 2023

PAŽYMĖJIMAS

Inetai Trakšelei

Už skaitytą pranešimą tema
„Kodėl darbuotojai priešinasi? Teorinės pasipriešinimo
pokyčiams organizacijoje įžvalgos“.

KTU Panevėžio technologijų
ir verslo fakulteto dekanė

Daiva Žostautienė

2023 m., lapkričio 24 d.

Panevėžys