

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Akvilė Juškevičienė

**REVOLIUCINIŲ POKYČIŲ ĮTAKA TVARIAM ŽMONIŲ
IŠTEKLIŲ VALDYMUI**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė, -ė: doc. Lina Girdauskienė

KAUNAS, 2017

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

REVOLIUCINIŲ POKYČIŲ ĮTAKA TVARIAM ŽMONIŲ
IŠTEKLIŲ VALDYMUI

Žmonių išteklių vadyba (621N60005)

MAGISTRO DARBAS

Studentė.....

Akvilė Juškevičienė, VMŽIV-5 gr.

2017 m. gegužės 11 d.

Vadovė

Doc, Lina Girdauskienė

2017 m. gegužės 11 d.

Recenzentė

Lekt. Dr. Živilė Stankevičiūtė

2017 m. gegužės 11 d.

KAUNAS, 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Akvilė Juškevičienė

Žmonių išteklių vadyba, 621N60005

Baigiamojo magistro darbo „Revoliucinių pokyčių įtaka tvariam žmonių išteklių valdymui“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2017 m. gegužės 11 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Akvilės Juškevičienės** baigiamasis magistro darbas tema „Revoliucinių pokyčių įtaka tvariam žmonių išteklių valdymui“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

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

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Akvilė Juškevičienė. The Impact of Revolutionary Change on Sustainable Human Resource Management. Master's Final Thesis in Human Resource Management / supervisor doc. Lina Girdauskienė. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Science: 03 S Management and Administration

Key words: revolutionary change, sustainable human resource management, motivation, job satisfaction, organizational trust, job stress, health.

Kaunas, 2017. 71 p.

SUMMARY

Today the world changes more rapidly than any other time in the history of the world. The change is driven by more than one variable: globalization, European integration processes, rapid development of technologies, and many other reasons. Therefore, the change in organizations is the necessity today. In this context the interest in change management and impact of change on the people is rapidly growing. Also there is another paradigm that is of extreme importance in today's business world and it is sustainable human resource management. Today when human resources became scarce and companies are competing for motivated and competent employees it has become important to satisfy the needs of employees in order to stop them from leaving the company. Therefore, it is the challenge of today's business environment to keep employees satisfied and motivated even when changes are being implemented.

The **object** of this Master's thesis is the impact of revolutionary change on sustainable human resource management. The **aim** of this thesis is to investigate how revolutionary change impacts sustainable human resource management.

To fulfil the purpose of this work the following **tasks** are raised:

1. To identify the notion of revolutionary change and its impact on organization and individuals.
2. To identify the notion of sustainable human resource management and its impact on organization and individuals.
3. To determine the impact of revolutionary change on sustainable human resource management on theoretical basis.
4. To make the empirical assessment about the impact of revolutionary change on sustainable human resource management.

Theoretical research results show that revolutionary change impacts sustainable human resource management from both perspectives: organization and individual. The empirical research concentrates on the revolutionary change impact on the individuals perception on motivation, job satisfaction, organizational trust, health and job stress. The empirical research did not reveal any strong correlations between demographic data and motivation, job satisfaction, organizational trust, health and job stress.

Although some average correlations were noticed such as correlation between job stress anxiety and gender, job stress time and gender as well as experience, correlations between satisfaction in career and wage and employment were identified. Strong correlations between job stress anxiety and job stress time. Job efforts and job direction were identified. Also strong correlations between all of the organizational trust subscales were identified.

TURINYS

SUMMARY	4
TURINYS.....	6
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	7
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	8
ĮVADAS.....	9
1. REVOLIUCINIŲ POKYČIŲ ĮTAKOS TVARIAM ŽMONIŲ IŠTEKLIŲ VALDYMUI SVARBA IR TYRIMŲ PROBLEMATIKA	11
2. REVOLIUCINIŲ POKYČIŲ IR TVARAUS ŽMONIŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO MOKSLINIS DISKURSAS	16
2.1. Revoliucinių pokyčių samprata ir poveikis darbuotojams bei organizacijai	16
2.2. Tvaraus žmonių išteklių valdymo samprata ir poveikis individui bei organizacijai	23
2.3. Revoliucinių pokyčių įtakos tvariam žmonių išteklių valdymui dedamosios	29
2.4. Revoliucinių pokyčių įtakos tvariam žmonių išteklių valdymui modelis.....	34
3. REVOLIUCINIŲ POKYČIŲ ĮTAKOS TVARIAM ŽMONIŲ IŠTEKLIŲ VALDYMUI METODOLOGIJA	35
3.1. Tyrimo tikslas, uždaviniai ir struktūra	35
3.2. Duomenų rinkimo metodai ir tyrimo instrumentų konstravimas.....	36
3.3. Tyrimo imtis ir demografinės charakteristikos	39
3.4. Duomenų rinkimas ir analizės metodai	40
4. REVOLIUCINIŲ POKYČIŲ ĮTAKOS TVARIAM ŽMONIŲ IŠTEKLIŲ VALDYMUI TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA.....	42
4.1. Tvaraus žmonių išteklių valdymo raiškos organizacijoje rezultatai	42
4.2. Aprašomoji tyrimo rezultatų statistika.....	46
4.3. Empirinio tyrimo rezultatų apibendrinimas	57
IŠVADOS.....	61
LITERATŪRA.....	63
PRIEDAI	72
1 PRIEDAS	72
2 PRIEDAS	73
3 PRIEDAS	76
4 PRIEDAS	78
5 PRIEDAS	79

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Dvilypio poveikio individui ir organizacijai dedamosios (sudaryta autorės).....	20
2 lentelė. Teigiamo poveikio organizacijai ir darbuotojams detalizacija (sudaryta autorės).....	21
3 lentelė. Neigiamo revoliucinių pokyčių įtakos individui ir organizacijai dedamosios (sudaryta autorės).....	22
4 lentelė. Tvaraus žmonių išteklių valdymo principų detalizacija (sudaryta autorės).....	24
5 lentelė. Tvaraus žmonių išteklių valdymo teorinė raiška (Stankevičiūtė, 2015).....	25
6 lentelė. Neigiamo tvaraus žmonių išteklių valdymo poveikio individui detalizacija (sudaryta autorės).....	26
7 lentelė. Revoliucinių pokyčių įtakos tvariam ŽIV valdymui iš darbuotojo perspektyvos dedamosios.....	29
8 lentelė. Revoliucinių pokyčių įtakos tvariam ŽIV valdymui iš organizacijos perspektyvos dedamosios.....	31
9 lentelė. Kokybinio tyrimo struktūra (sudaryta autorės).....	37
10 lentelė. Klausimyno struktūra.....	37
11 lentelė. Tyrime naudotų kriterijų patikimumo koeficientai (sudaryta autorės).....	38
12 lentelė. Respondentų demografinės imties charakteristikos (n=83) (sudaryta autorės).....	39
13 lentelė. Organizacijoje vykstančių tvaraus ŽIV veiklos (sudaryta autorės).....	45
14 lentelė. Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal lytį.....	50
15 lentelė. Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal pareigas.....	51
16 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių.....	51
17 lentelė. Tvaraus ŽIV ir darbo sutarties kintamųjų ryšys (n=83) (sudaryta autorės).....	52
18 lentelė. Tvaraus ŽIV ir etato kintamųjų ryšys (n=83) (sudaryta autorės).....	53
19 lentelė. Tvaraus ŽIV ir stažo kintamųjų ryšys (n=83) (sudaryta autorės).....	54

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas. Dvilypis revoliucinių pokyčių organizacijai ir darbuotojams poveikis.....	20
2 paveikslas. Tvaraus ŽIV poveikio darbuotojams ir organizacijai dvilypumas	26
3 paveikslas. Revoliucinių pokyčių tvariam žmonių išteklių valdymui modelis (sudaryta autorės)	34
4 paveikslas. Emprinio tyrimo dizainas (sudaryta autorės).....	35
5 paveikslas. Revoliucinių pokyčių tvariam žmonių išteklių valdymui tyrimo modelis (sudaryta autorės).....	36
6 paveikslas. Tyrimo imties sudarymo schema.....	40
7 paveikslas. Tvaraus ŽIV skalių ir subskalių aritmetinis vidurkis (M) (n=83) (sudaryta autorės)	47
8 paveikslas. Darbo streso kintamųjų aritmetinis vidurkis (M) (sudaryta autorės)	48
9 paveikslas. Motyvacijos kintamųjų aritmetinis vidurkis (M) (n=83) (sudaryta autorės).....	48
10 paveikslas. Pasitenkinimo darbu kintamųjų aritmetinis vidurkis (M) (n=83) (sudaryta autorės).....	49
11 paveikslas. Pasitikėjimo organizacija kintamųjų aritmetinis vidurkis (M) (n=83) (sudaryta autorės)	49
12 paveikslas. Sveikatos kintamųjų aritmetinis vidurkis (M) (n=83) (sudaryta autorės)	50
13 paveikslas. Revoliucinių pokyčių ir tvaraus ŽIV dedamųjų koreliaciniai ryšiai	59

IVADAS

Tyrimo aktualumas. Pokyčių svarba organizacijų veikloje ir vadybos moksle yra laikoma aktualia vadybos problema. Pasikeitimai pastaruju metu tapo labai dinamiški ir intensyvūs, pokyčių tempas organizacijose yra kur kas didesnis nei kada nors anksčiau (Brown ir Campbell, 2001; Videikienė ir Šimanskienė, 2014; Lodienė, 2005; Korsakienė, 2006). Organizacijas atsinaujinti ir keistis skatina dabartinėje visuomenėje vykstantys procesai, t. y. intensyvi konkurencija, nuolat besikeičiančios technologijos ir globalizacija (Brown ir Campbell, 2001; Cibulskas, 2006; Korsakienė, 2006). Organizacijos, siekiančios išlikti konkurencingos, privalo vykdyti esminius pokyčius ir taikytis prie nuolat kintančių aplinkos sąlygų ir klientų poreikių kitaip joms gresia išnykimas. Siekiant sėkmingai vykdyti tiek nedidelius, tiek revoliucinius pokyčius, pokyčiai turi būti valdomi (Lodienė, 2005), dėl šios priežasties organizacijos, vykdydamos pokyčius, turėtų taikyti metodus, įgalinančius efektyviai juos diegti, keliant kuo mažesnę neigiamą poveikį personalui. Laiku prie pasikeitusios aplinkos, naujo konkurento ar naujos technologijos neprisitaikiusios organizacijos rizikuoja ne tik prarasti konkurencines pozicijas rinkose, bet ir žlugti (Videikienė ir Šimanskienė, 2014). Tačiau nepaisant pokyčių šiuolaikinėje verslo erdvėje neišvengiamybės ir būtinumo 70 procentų visų inicijuotų pokyčių programų patiria nesėkmę (Balogun ir Hope Hailey, 2004). Tai rodo, kad nepaisant gausios informacijos šia tema organizacijų vadovai valdydami pokyčius vis dar susiduria su sunkumais.

Sparčiai organizacijose ir visuomenėje vykstantys pokyčiai daro įtaką ir žmonių išteklių valdymui. Mokslinėje literatūroje akcentuojama žmonių išteklių valdymo svarba (Guest, 2011; Paauwe, 2004). Žmonės yra tie ištekliai, kurie organizacijose gali užtikrinti ilgalaikį konkurencinį pranašumą (Huselid, 1995; Tomaka, 2001; Combs, Liu, Hall ir Ketchen, 2006; Ferguson ir Reio, 2010), būtent dėl šios priežasties modernios organizacijos siekia ne tik strateginių tikslų įgyvendinimo, bet ir tvaraus žmonių išteklių valdymo. ŽIV vaidmuo taip pat yra itin svarbus valdant pokyčius. Pastebima, kad organizacijos, išgyvenančios pokyčius, susiduria su darbuotojų pasipiktinimu, stresu ir nepasitikėjimu (Korsakienė, 2006), todėl ŽIV skyriui arba organizacijos vadovams, atsakingiems už pokyčių valdymą, svarbu žinoti, kaip tinkamai juos valdyti, kad pokyčiai nedarytų neigiamos įtakos organizacijos žmonių ištekliams ir organizacijai atneštų teigiamų rezultatų. Vykdamas pokyčius, ypač revoliucinius, svarbu organizacijos darbuotojams nedaryti žalos ir nekelti streso, kuris galėtų neigiamai veikti darbuotojų veiklos rezultatus. Dėl to organizacijų vadovams ir ŽIV skyriui yra itin svarbu žinoti, kokią įtaką pokyčiai daro tvariam ŽIV valdymui ir siekti eliminuoti neigiamą pokyčių įtaką organizacijos darbuotojams.

Mokslinė problema. Formuluojama klausimu, kaip revoliuciniai pokyčiai veikia tvarų žmonių išteklių valdymą.

Tyrimo objektas. Revoliucinių pokyčių įtaka tvariam žmonių išteklių valdymui.

Darbo tikslas. Atskleisti revoliucinių pokyčių įtaką tvariam žmonių išteklių valdymui.

Darbo uždaviniai:

1. identifikuoti revoliucinių pokyčių sampratą bei pokyčių įtaką individui ir organizacijai;
2. atskleisti tvaraus žmonių išteklių valdymo sampratą ir identifikuoti jo įtaką darbuotojams ir organizacijai;
3. suformuoti revoliucinių pokyčių įtakos tvariam žmonių išteklių valdymui modelį;
4. atlikus empirinį tyrimą identifikuoti, kaip revoliuciniai pokyčiai veikia tvaraus žmonių išteklių valdymo dedamąsias.

Tyrimo metodologija. Darbo tikslui pasiekti ir darbo uždaviniams įgyvendinti bus atliekama mokslinės literatūros analizė. Empirinio tyrimo duomenys bus renkami derinant kiekybinį (internetinė apklausa) ir kokybinį (interviu) metodus. Tyrimo rezultatai bus apdorojami statistiniu programiniu paketu SPSS ir „Microsoft Excel“ programa.

1. REVOLIUCINIŲ POKYČIŲ ĮTAKOS TVARIAM ŽMONIŲ IŠTEKLIŲ VALDYMUI SVARBA IR TYRIMŲ PROBLEMATIKA

Augant susidomėjimui, mokslininkams skiriant šiam reiškiniui vis daugiau dėmesio ir daugėjant diskusijų apie žmogiškojo kapitalo svarbą sėkmingai organizacijos veiklai, vis daugiau organizacijų pradeda investuoti į savo žmogiškąjį kapitalą. Šiuolaikinės organizacijos stengiasi pritraukti ir išlaikyti organizacijai vertingus darbuotojus, siekia rūpintis jų kompetencijų ugdymu ir aukštu pasitenkinimu atliekama veikla. Dabartinė rinka keičiasi nuolat ir greitai: diegiamos naujos technologijos, keičiasi rinkos poreikiai, išrandami nauji produktai ir t.t. Šioje greitai besikeičiančioje aplinkoje pokyčių valdymo žinios tampa neatsiejama kiekvieno vadovo darbo dalimi. Neabejotina, kad organizacija privalo gebėti identifikuoti, kur ji siekia būti ateityje ir kaip valdys pokyčius, reikalingus pageidaujamai būsenai pasiekti (Videikienė, Šimanskienė, 2014). Mokslinėje literatūroje gausu pokyčių valdymo sėkmės receptų. Tačiau nepaisant to universalių receptų pokyčiams įgyvendinti nėra, kadangi tai yra itin individualus procesas. Pokyčių įgyvendinimas priklauso nuo pokyčių būtinumo ir įgyvendinimo skubos, veiklos srities ir kitų veiksnių (Klimas ir Ruževičius, 2009). Siekiant sėkmingai ir tinkamai suplanuoti pokyčius savo organizacijoje reikalingos gilios šios tematikos žinios. Siekiant suformuoti tinkamą pokyčių valdymo strategiją pirmiausia tikslinga susipažinti su pokyčių valdymo sąvoka. Taip pat organizacijų vadovai supranta, kad dabartinėje verslo aplinkoje, kuri nuolat keičiasi, reikalinga tinkamai valdyti pokyčius. Tikriausiai būtų sunku rasti organizaciją, kurioje nevyktų mažesnio ar didesnio masto pokyčiai. Todėl svarbu žinoti, kaip derėtų juos valdyti. Be šių žinių pokyčiai neduos norimų rezultatų, o organizacijos, nepajėgios jų įgyvendinti, bus pasmerktos mažesniai pelnei arba dar blogiau – žlugimui.

Daugelis organizacijų vadovų sutinka, jog pokyčiai yra neatskiriama kiekvienos, siekiančios išlikti konkurencinga organizacijos veiklos dalis, tačiau dažnai organizacijose pokyčiai yra valdomi neapgalvotai, nederinant pokyčių valdymo metodų ir sprendimų, nekreipiamas dėmesys, kokią įtaką pokyčiai daro organizacijos darbuotojams ir jų veiklos rezultatams. Netinkamas pokyčių valdymas darbuotojams kelia neigiamas emocijas ir stresą, mažina jų pasitenkinimą darbu. Organizacijoms aktualu išlaikyti aukštą darbuotojų pasitenkinimo darbu lygį, kadangi tarp darbuotojų pasitenkinimu darbu ir klientų pasitenkinimu organizacijos teikiamomis paslaugomis yra abipusis ryšys. Empiriniiais tyrimais įrodyta, kad žmonių išteklių valdymas daro teigiamą įtaką finansiniams veiklos rezultatams (Arthur, 1994; Huselid, 1955; Delery, Doty, 1996; Combs, Liu, Hall ir Ketchen, 2006; Gómez-Cedeño, Castán-Farrero, Guitart-Tarrés, Matute-Vallejo, 2015). Organizacijų vadovams ir verslo atstovams, siekiantiems sukurti ir išlaikyti efektyvią darbo jėgą ir pasiekti geresnių organizacijos rezultatų reikia peržiūrėti savo žmonių išteklių valdymo strategijas ir praktikas (Karen, Ferguson Thomas ir Reio, 2010). Vadinasi, yra svarbu mokėti ir siekti tinkamai įgyvendinti pokyčius, kadangi nekokybiškai juos diegiant organizacija gali sulaukti neigiamų pasekmių: prastai klientų vertinama paslaugų kokybė, mažesni pardavimai, klientų skundai ir jų praradimas, didelė darbuotojų kaita, neigiami organizacijos rezultatai ir kt.

Mokslinėje literatūroje pokyčių valdymas analizuojamas gana plačiai. Aptarta pokyčių valdymo samprata ir klasifikacija (Burns ir Scapens, 2000; Stickland, 1998; Leavitt, 1965; Beer ir Driscoll, 1977; Boulden Alan Lawlor, 1982). Taip pat mokslinėje literatūroje analizuoti revoliuciniai pokyčiai (Bessant ir Caffyn, 1997; Al-Mashari ir Zairi, 1999; Burns ir Scapens, 2000; Alvesson ir Willmott, 2001; McAdam, 2003; Nicholas, 2006 ir kt. darbuose). Buvo aptarta revoliucinių pokyčių valdymo problematika (Virany, Tushmano ir Romanelli, 1992; Wanto, 1993; Romanelli ir Tushmano, 1994; Newmano, 1998) darbuose. Burnsas (2003) išskyrė kompetencijas, reikalingas pokyčius valdantiems vadovams. Kaip derėtų valdyti pokyčius taip pat buvo aptarta Lawrence (1954), Morano ir Averguno (1997), Dentono (1996), Edmondso (2011), Brightmano ir Morano (2001) ir kt. darbuose. Pokyčių valdymas taip pat buvo nagrinėtas ir lietuvių mokslininkų (Lodienė, 2005; Korsakienė, 2006; Videikienė ir Šimanskienė, 2014 ir kt.).

Mokslinėje literatūroje vyrauja nuomonė, kad pokyčiai daro įtaką organizacijos darbuotojams ir jų rezultatams (Lodienė, 2005), be to, pastebėta, kad dažnai pokyčiai darbuotojų yra sutinkami su baime (Edmonds, 2016). O pasipriešinimas yra įvardijamas kaip viena iš dažniausių reakcijų į pokyčius (Post ir Altman, 1994; Khosrowpourm, Subramanian, Gundeman ir Saber 1996; Farley, Broady-Preston ir Hayward, 1998; Rimas, 2000; Huczynski ir Buchanan, 2001; Kirkpatrick, 2001; Edwards ir Sohal, 2003; Gill, 2003; Lodienė, 2005; Smith, 2005; Cibulskas, 2006; Coetzee ir Stanz, 2007; Kotter ir Schlesinger, 2008; Klimas ir Ruževičius, 2009; Videikienė ir Šimanskienė, 2014). Mokslinėje literatūroje gausiai nagrinėjamos pokyčių žlugimo priežastys (Kotter, 1996; Huczynski ir Buchanan, 2001; Gill, 2003; Lodienė, 2005; Higgs, Rowland, 2005; Zakaravičius, 2006; Kotter ir Schlesinger, 2008). Pokyčių žlugimo priežastimi gali tapti neteisingas žmonių išteklių valdymas (Lewin, 1954; Rimas, 2000; Huczynski ir Buchanan, 2001; Gill, 2003; Korsakienė, 2006; Kotter ir Schlesinger, 2008; Klimas, Ruževičius, 2009; Videikienė ir Šimanskienė, 2014; Edmonds, 2016), darbuotojų pasipriešinimas bei žmogiškųjų išteklių resursų problemos (Huczynski ir Buchanan, 2001). Pavyzdžiui, pokyčiai dažniausiai sutinkami su baime (Edmonds, 2016). Pokyčių žlugimo priežastimi taip pat gali tapti neigiamos darbuotojų nuostatos (Lewin, 1954). Zakaravičius (2006) nurodė, kad pokyčių žlugimo priežastimi gali tapti darbuotojų pasitenkinimas arba nepasitenkinimas esama situacija. Videikienė ir Šimanskienė (2014) kaip pagrindinę kliūtį, kodėl nėra sėkmingai valdomi pokyčiai, įvardija darbuotojų pasipriešinimą jiems. Galima teigti, kad mokslininkai vieningai sutaria, kad valdant pokyčius itin svarbia dedamąją tampa organizacijos žmogiškieji ištekliai. Tačiau nepaisant šių priežasčių organizacijos vis dar skiria nepakankamai dėmesio ir netaiko strategijų, įgalinančių visapusišką žmonių išteklių potencialo panaudojimą (Pfeffer, 2007).

Taip pat gausu tyrimų, kuriuose yra pateikiamos rekomendacijos, kaip valdyti pokyčius, kad jie būtų sėkmingi. Pokyčių valdymo sėkmės veiksniai buvo aptarti Burnso (1979), Virany *et al.* (1992), Romanelli ir Tushmano (1994), Kotterio (1996), Dentono (1996), Newmano (1998), Šimanskienės

(2001), Gillo (2001), Burneso (2003), McAdamo (2003), Zakaravičiaus (2003), Lodienės (2005), Vasiliausko (2006), Korsakienės (2006), Rothwello ir kt. (2009), Edmondso (2011) moksliniuose darbuose. Pavyzdžiui, Šimanskienė (2001) ir Zakaravičius (2003) nurodo, kaip derėtų valdyti žmogiškuosius išteklius, kad pokyčiai būtų sėkmingi. Naujai paskirti vadovai palengvina pokyčių valdymą organizacijoje, ypač, jei tie vadovai yra atėję iš kitos organizacijos (Virany *et al.*, 1992; Romanelli ir Tushman, 1994; Newman, 1998). Gausu ir tyrimų pabrėžiančių vadovo-lyderio rolę pokyčių valdyme (Kotter, 1996; Burnes, 1979). Yra aptartos ir kompetencijos, reikalingos valdančiajam pokyčius (Burnes, 2003; Denton, 1996).

Sėkmingas žmonių išteklių valdymas neabejotinai yra svarbi sėkmingos organizacijos veiklos dalis. Norėdamos tapti sėkmingomis šiandieninės organizacijos turi įgalinti savo darbuotojų esamus ir potencialius įgūdžius bei kompetencijas, o vadovai turi keisti savo požiūrį į daugelį organizacijos valdymo aspektų (Pikturnaitė, 2000). Šiems pokyčiams pasiekti yra sukurta daug pokyčių valdymo teorijų (Lewin, 1951; Lewin, 1954; Bullock ir Batten, 1985; Fullan, 1991; Bridges, 1991; Kotter, 1995; Thom ir Zaugg, 2001; Duck, 2001; McAdam, 2003; Cameron ir Green, 2012; Cameron, 2012). Nagrinėta sėkmės ir nesėkmės veiksniai. Pavyzdžiui, tyrimai rodo, kad darbuotojai, kurie jaučiasi labiau įtraukti į pokyčių procesą, su kuriais konsultuojamasi ir kurie yra įtraukiami į patį procesą į pokyčius reaguoja teigiamai (Horenstein, 1993). Darbuotojų įtraukimas į pokyčius laikomas svarbia pokyčių sėkmės dedamąją (Kanter, 1985; Jurow, 1992; Horenstein, 1993; Norton, 1995). Taip pat pagalba valdant pokyčius gali tapti darbuotojų skatinimo sistema (Rooks, 1988; Johnson, 1991; Kanter, 1985; Baker, 1989; Jordan ir Jones, 1995). Vis dėlto, laukiamo teigiamo rezultato vis dar nepasiekta. Todėl yra tikslinga nagrinėti pokyčių žlugimo priežastis, kurių viena iš pagrindinių yra žmogiškieji ištekliai ir ieškoti būdų joms eliminuoti.

Pastaruosius 20 metų mokslinėje literatūroje ir tyrimuose jaučiamas itin didelis dėmesys žmogiškųjų išteklių tematikai (Guest, 2011), o žmonių ištekliai yra sutartinai laikomi kertiniais organizacijos sėkmės veiksniais (Wright *et al.*, 2005) dabartinėje verslo aplinkoje, kurioje jaučiamas didelis talentingų ir kompetentingų darbuotojų trūkumas, vis didesnis dėmesys skiriamas žmonių išteklių valdymui, jo potencialas nėra iki galo išnaudotas (Pfeffer, 2007). Žmonių ištekliai yra mobilūs ir gali palikti organizaciją bei savo žinias ir potencialą panaudoti kitur (Helfat, Finkelstein, Mitchell, Peteraf ir Singh, 2007). Tad nenuostabu, kad mokslinėje literatūroje ieškoma būdų, kaip valdyti žmogiškuosius išteklius ir išvengti šios problemos. Tvarus žmonių išteklių valdymo svarba dabartinėje visuomenėje auga dėl kelių priežasčių: demografinių pokyčių (Makk ir kt., 2014; Doctery ir kt., 2009; Ehnert, Harry 2012), darbo jėgos problemų, pavyzdžiui, kvalifikuotos darbo jėgos trūkumo, pokyčių darbo santykiuose ir pan. (Ehnert, 2009; Makk ir kt., 2014; Doctery ir kt., 2009; Boxal ir Purcell, 2009; Ehnert, Harry, 2012). Tad tikėtina, jo svarba ateityje tik augs. Be to, tvaraus ŽIV svarba išauga ir krizių metu (Schupbach-Bronnimann, 2003; Ehnert 2009; Stankevičiūtė, 2015), tad tampa itin aktualus revoliucinių

ir revoliucinių pokyčių metu. Tikėtina, kad dėl šios ir kitų priežasčių žmonių išteklių valdymo moksle iškyla nauja paradigma – tvarumas (Jabbour ir Santos, 2008). Atkreiptinas dėmesys, kad tvarus ŽIV vis dar yra formavimo stadijoje (De Prins ir kt., 2014; Ehnert, Harry, 2012; Kramar, 2014; Stankevičiūtė, 2015). Mokslinėje literatūroje galima išvėgti tam tikras tvaraus ŽIV tendencijas, pavyzdžiui, orientacijos į ateitį identifikavimą (Muller-Christ ir Remer, 1999; Dyllick ir Hockerts, 2002; Zaugg 2009; Ehnert 2009); ŽIV poveikio darbuotojams identifikavimą (Kramar, 2014; Taylor ir Lewis, 2014; Kramar, 2014; Dyllick ir Hockerts, 2002; Zauggas ir kt., 2001; Stankevičiūtė, 2015), tvaraus ŽIV kaip sistemos ar suplanuotų veiksmų dedamąją (Ehnert 2009; Freitas, Jabbour ir Santos, 2011; Stankevičiūtė, 2015; Taylor ir Lewis, 2014; Kramar, 2014). Taip pat išskiriamos ir socialinių ekonominių ir aplinkosaugos tikslų dedamosios (Freitas, Jabbour ir Santos, 2011; Kramar, 2014; Zaugg ir kt., 2001; Stankevičiūtė, 2015). Tačiau bendros sampratos mokslinėje literatūroje nėra (Stankevičiūtė, 2015).

Gausu ir tyrimų, susijusių su tvariu žmonių išteklių valdymu (Stankevičiūtė, 2015; Mariappanadar, 2003; Jabbour ir Santos, 2008; Ricardo de Souza Freitas, José Chiappetta Jabbour ir César Almada Santos, 2011; César Almada Santos ir César Almada Santos, 2008; Vickers, 2005, Hitt, Bierman, Shimizu ir Kochhar, 2001; Banerjee, 2013; Banerjee, 2013 ir kt.). Vis dėlto, tyrimų, kuriuose būtų nagrinėjama, kaip derėtų valdyti pokyčius nedarant neigiamos įtakos organizacijos darbuotojams (t. y. užtikrinant tvarų žmonių išteklių valdymą), yra itin mažai. Mokslinėje literatūroje žmonių išteklių svarba yra nuolat akcentuojama ir pripažįstama, kad žmogiškieji ištekliai yra organizacijos sėkmingos veiklos garantas (Guest, 2001; Paauwe, 2004; Wright *et al.*, 2005), tačiau dažnoje organizacijoje tvariam žmonių išteklių valdymui vis dar skiriama nepakankamai dėmesio (Pfeffer, 2007). Dažnai organizacijose žmonių išteklių padalinį sudaro vos keletas žmonių, kurie užsiima daugiau administracinėmis funkcijomis nei žmonių išteklių valdymo strategijos kūrimu ir jos įgyvendinimu, tačiau dabartinėje verslo aplinkoje, kurioje žmogiškasis faktorius tampa pagrindiniu konkurencijos objektu, to nepakanka. Į tradicinį žmonių išteklių valdymo požiūrį įtraukus tvarumą galima atsitraukti nuo tradicinio žmonių išteklių valdymo supratimo, kuriame žmonės traktuojami kaip turtas valdomas pagal jų formalų išsilavinimo lygį ir tiesioginę patirtį (Hitt *et al.*, 2001). Tvaraus žmonių išteklių valdymo principus nagrinėjo tokie autoriai kaip Zauggas (2009), Ehnertas (2011, 2014). Zauggas (2009) (cit. Stankevičiūtė, 2015) išskyrė ir pagrindinius tvaraus žmonių išteklių valdymo principus. Tačiau nepaisant mokslininkų dėmesio šiai temai praktika rodo, kad darbuotojų sveikata prastėja, daugėja neatvykimo į darbą dėl ligos atvejų, mažėja darbuotojų pasitenkinimo darbu lygis (Pfeffer, 2010). O nepaisant mokslinėje literatūroje identifikuotų tinkamo žmonių išteklių valdymo ir organizacijos sėkmės sąsajų dažna įmonė tvariam žmonių išteklių valdymui vis dar neskiria pakankamai dėmesio (Pfeffer, 2007).

Svarbu atkreipti dėmesį ir į tai, kokią įtaką revoliuciniai pokyčiai bei tvarus ŽIV daro organizacijai ir darbuotojams. Revoliucinių pokyčių įtaka darbuotojams ir organizacijai mokslinėje literatūroje yra gausiai nagrinėta. Išskirtos teigiamos, neigiamos ir dvilypės tokių pokyčių pasekmės. Revoliuciniai

pokyčiai gali daryti neigiamą poveikį individui (Kirkpatrick, 2001; Begley ir Czajka, 1993; St-Amour, 2001; Mowday, Porter ir Steers, 1982; Bennett, H. ir Durkin, M., 2000), taip pat revoliuciniai pokyčiai gali sukelti neigiamų padarinių ir organizacijai (Clegg, C.W., 1983; Mowday, Porter ir Steers, 1982; Hiatt ir Creasey, 2003; St-Amour, D., 2001). Revoliuciniai pokyčiai gali daryti dvilypę įtaką individui (Worrall, Cooper ir Campbell-Jamison, 2000; Weber ir Weber, 2001; Bateman ir Strasser, 1984; McGreevy, 2009), taip pat ir organizacijai (Weber ir Weber, 2001; Galbreith *et al.*, 1993; Leana *et al.*, 1992; Išoraitė, 2012; St. Amour, 2000; Hiatt ir Creasey, 2003; McGreevy, 2009; Roberto ir Levesque, 2005). Mokslinėje literatūroje taip pat yra identifikuotas ir teigiamas poveikis darbuotojams (McGreevy, 2009, Weber ir Weber, 2001) bei organizacijai (Weber ir Weber, 2001; Galbreith *et al.*, 1993; Leana *et al.*, 1992; Išoraitė, 2012; McGreevy, 2009; Storey, 1995).

Taip pat nėra bendro sutarimo ir, kokiomis dedamosiomis turėtų būti matuojamas tvarus žmonių išteklių valdymas. Pavyzdžiui, Zauggas (2009) (cit. Stankevičiūtė, 2015) išskiria šešis tvaraus žmonių išteklių valdymo principus: darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą, darbuotojų poreikių analizė ir tenkinimas, gebėjimas greitai prisitaikyti prie organizacijos ir jos darbuotojų pasikeitimų. O Ehnertas (2014) išskyrė jau šešis tvaraus ŽIV principus: ilgalaikė orientacija; orientacija į poveikio kontrolę; pagrindo ir savęs išlaikymo orientacija; partnerystės orientacija; daugybės veiklos minimumų orientacija; paradoksų orientacija. Wellsas (2011) išskyrė 5 principus: išsilavinimas; gausumas; palengvinimas; vientisumas; autentiškumas. O Stankevičiūtė (2015) išskiria jau 11 tvaraus ŽIV principų: ilgaamžiškumo orientacija; žmonių išteklių tausojimas; aplinkos tausojimas; ekonominio efektyvumo siekimas; darbuotojų dalyvavimas; darbuotojas kaip lygiavertis partneris; darbuotojų bendradarbiavimas; darbuotojų potencialo vystymas; lankstumas; partnerystė su išore; pagarba darbuotojui; darbo teisės aktų imperatyvo viršijimas.

Tvaraus žmonių išteklių valdymas gali daryti neigiamą įtaką darbuotojams ir organizacijai, (Mariappanadar, 2012a; 2014b; Stankevičiūtė, 2015; Kramar, 2014), bei teigiamą poveikį (Ehnert, 2009, Kramar, 2014; Stankevičiūtė, 2015; Jerome 2013; David *et al.*, 1999). Tvarus ŽIV gali daryti teigiamą įtaką organizacijai (Ehnert, 2009; Kramar, 2014; Stankevičiūtė, 2015; David *et al.*, 1999; Jerome, 2013; Mariappanadar, 2003); bei darbuotojams (Mariappanadar, 2003; Ehnert, 2009; Kramar, 2014; Jerome, 2013; Orlitzky *et al.*, 2003; Srivastava, 2001). Vis dėlto trūksta tyrimų, kokią įtaką revoliuciniai pokyčiai daro konkrečioms tvaraus ŽIV dedamosioms.

Apžvelgus Lietuvos ir užsienio autorių nuomonės pokyčių valdymo tematika galima teigti, kad pokyčių ir tvarumo svarba šiandieniniame pasaulyje, kuriame konkurencija nuolat auga, o rinkos sąlygos ir vartotojų poreikiai keičiasi itin dideliais tempais, tampa neišvengiamas. Dėl šios ir kitų priežasčių organizacijoms iškyla poreikis ne tik būti pasiruošus nuolatiniams veiklos pokyčiams, bet ir mokėti juos valdyti išlaikant pozityvias darbuotojų nuostatas. Tad iš to ir kyla baigiamojo darbo probleminis klausimas – kokią įtaką revoliuciniai pokyčiai daro tvariam žmonių išteklių valdymui?

2. REVOLIUCINIŲ POKYČIŲ IR TVARAUS ŽMONIŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO MOKSLINIS DISKURSAS

2.1. Revoliucinių pokyčių samprata ir poveikis darbuotojams bei organizacijai

Neabejotina, kad dabartinėje nuolat pasikeičiančioje verslo aplinkoje pokyčiai tapo neatskiriama kiekvienos rinkoje siekiančios įsitvirtinti bei išlikti įmonės dalimi. Mokslininkai sutinka, kad šiuolaikinėje verslo aplinkoje pokyčiai yra įprastas reiškinys (Jucevičius, 1998; Kirkpatrick, 2001; Jotautienė, 2003; Pundzienė, 2002; Cibulskas, 2006), bet pastaruoju metu jie tapo ypač spartūs ir vis labiau intensyvėja (Išoraitė, 2012). Ko gero būtų sunku surasti įmonę, kurioje vienu ar kitu jos gyvavimo etapu nebūtų įvykę didesnių ar mažesnių pokyčių. Pokyčiai net yra įvardijami, kaip didžiausias šiuo metu egzistuojantys organizacijų iššūkis (Kanter, 1997; Mullins, 2002; Peters, 1997). Vis dėlto nepaisant pokyčių dažnumo ir jų būtinybės organizacijų veikloje pokyčiai ne visada atneša teigiamų rezultatų arba dar blogiau, įmonių vadovai vietoje išaugusio pelno ir pagerėjusių veiklos rezultatų sulaukia darbuotojų susipriešinimo, sumažėjusios motyvacijos dirbti arba net prašymų atleisti iš darbo. Siekiant sėkmingai įgyvendinti tiek nedidelius, tiek revoliucinius pokyčius, pokyčiai turi būti valdomi (Lodienė, 2005). Todėl pokyčių valdymo žinios ir jo procesų suvokimas šiuo metu yra svarbus kaip niekada anksčiau. Siekiant aiškiau suprasti revoliucinių pokyčių sampratą tikslinga apžvelgti pokyčių sampratą ir mokslininkų pateikiamas klasifikacijas.

Pokyčiai yra gausiai mokslininkų nagrinėjama tema. Pirmiausia pokytis yra suvokiamas kaip pasikeitimas (Lewin, 1954; Quinn, 1980; Magnusen, 1981; Johnson, 1987; Carnall, 1990; Hurst, 1995; Greenberg ir Baron, 1997; Lodienė, 2000; Zakarevičius, 2003; Smith, 2005). Šie pasikeitimai gali apimti organizacijos struktūros, technologijos ir žmonių transformacijas (Greenberg ir Baron, 1997). Pokyčių organizacijoje vyksta įvairių. Kartais jie gali skirtis savo mastu, pvz., organizacijos gali pokyčius vykdyti tiek siekdamas patobulinti egzistuojančius veiklos procesus, tiek iš pagrindų pakeisti vienus ar kitus organizacijos veikimo parametrus (Quinn, 1980; Magnusen, 1981; Carnall, 1990; Zakarevičius, 2003). Tačiau apibendrinus galima teigti, kad pokyčiai yra pasikeitimai, kuriais siekiama transformuoti tam tikrus organizacijos parametrus. Tačiau pokyčiai taip pat gali būti stabdomi (pvz., riboti išteklių, neigiamos darbuotojų nuostatos, darbuotojų pasipriešinimas ir pan.) arba varomi (aplinkos reikalavimai, iniciatyva susiformavusi organizacijos viduje ir pan.) tam tikrų jėgų (Lewin, 1954), todėl planuojant pokyčius yra svarbu numatyti galimai juos stabdančias jėgas. Apžvelgus pateikiamas mokslininkų išvalgas galima teigti, kad pokyčiai yra įmonės išorėje arba viduje vykstantys pasikeitimai, kurie gali apimti įmonės struktūrą, technologijas, žmones ar pan., ir didesniu ar mažesniu mastu keisti organizacijos veiklos parametrus bei gali būti stabdomi arba varomi tam tikrų veiksmų.

Pokyčiai gali būti skirstomi įvairiais aspektais: turinio, laiko ir procesų, apimties masto, priežasčių susiformavimo vietos ir jų įgyvendinimo iniciatyvos bei kompleksiskumo požiūriais (Zakarevičius, 2003). Taip pat pokyčius galima skirstyti į planuotus neplanuotus (Greenberg ir Baron, 1997; Lodienė,

2005; Maes ir Hootegem, 2011; Išoraitė, 2012) bei į vykstančius organizacijos išorinėje arba vidaus aplinkoje (Hurst, 1995; Johnson, 1987). Šiame darbe pagrindinis dėmesys bus skiriamas revoliuciniams pokyčiams, kurie kartu su evoliuciniais yra priskiriami laiko ir procesų kategorijai (Zakarevičius, 2003). Revoliuciniai pokyčiai buvo išskirti kaip atskiras pokyčių tipas (Buchanan ir Boddy, 1992; Pettigrew *et al.*, 1992; Burnes, 1992; Nadler ir Tushman, 1995; Burns ir Scapens, 2000; Maes ir Hootegem, 2011; Zakarevičius, 2003). Šių autorių pateiktose klasifikacijose revoliuciniai pokyčiai yra grupuojami kartu su evoliuciniais. Evoliuciniai ir revoliuciniai pokyčiai skiriasi savo tempu ir pakeitimu dydžiu organizacijose. Neabejotina, kad organizacijai siekiant sėkmingai veikti dabartinėje darbo rinkoje yra reikalinga taikyti ir suprasti ne tik evoliucinius, bet ir revoliucinius pokyčius (Bessant ir Caffyn, 1997). Evoliuciniai ir revoliuciniai pokyčiai skiriasi savo taikymo apimtimi: jie yra vykdomi naudojant jau egzistuojančius įmonės parametrus ir nekeičiant jų pagrindinių funkcijų ir definicijų (Hia *et al.*, 1998), o revoliuciniai pokyčiai yra fundamentalūs ir iš esmės keičiantys įmonės veiklos principus ar parametrus, pvz., visos organizacijos procesus, struktūrą ir kultūrą (Burnes, 1992; Al-Mashari ir Zairi, 1999; Zakarevičius, 2003; Scalzo, 2016). Evoliuciniai pokyčiai nuo revoliucinių taip pat skiriasi savo įgyvendinimo tempu, t. y. evoliuciniai pokyčiai vyksta pamažu kai tuo tarpu revoliuciniai pokyčiai yra įgyvendinami staigiai, t. y., per palyginti trumpą laiką. Apibendrinant galima teigti, kad revoliuciniai pokyčiai vykdomi platesniu mastu ir per trumpesnę laiko tarpą nei evoliuciniai (Greenwood ir Hinings 1996; Zakarevičius, 2003). Revoliuciniais pokyčiais siekiama performuoti organizacijos struktūrą, funkcijas, vertybes, kultūrą, strategiją, galios pasiskirstymą ir kontrolės sistemas. Lėti (evoliuciniai pokyčiai) pasižymi pokyčiais elgesio ir kultūros plotmėje, kai tuo tarp greitai (evoliuciniai pokyčiai) pasižymi struktūrų ir procesų transformacijomis (Burnes, 1992). Apibendrinant galima teigti, kad revoliuciniai pokyčiai yra vykdomi per ganėtinai trumpą laiko tarpą ir iš esmės keičia vieną ar kelias organizacijos dalis, pavyzdžiui, struktūrą, funkcijas, vertybes, kultūrą, strategiją, kontrolės sistemas, galios pasiskirstymą, elgseną, darbų atlikimo tvarką ir pan.

Siekiant nustatyti pokyčių realizavimo kliūtis ir jų priežastis pirmiausia yra tikslinga išskirti veiksnus, skatinančius organizacijas keistis. Viena iš dažnai mokslininkų įvardijamų organizacijų pokyčių priežasčių yra globalizacija, konkurencija, inovacijos, technologijos (Stanleigh, 2008; Korsakienė, 2006; McGreevy, 2009; Išoraitė, 2012), geresnių veiklos rezultatų ir efektyvumo siekimas (Storey, 1995; McGreevy, 2009). Krizė taip pat gali tapti varikliu, skatinančiu organizacijas įgyvendinti pokyčius (Dubauskas, 2006). Nauji darbuotojai, o ypač naujas vadovas, taip pat gali tapti pokyčių priežastimi (Išoraitė, 2012). Pastebėta, kad revoliucinius pokyčius paskatina naujos vadovybės įtraukimas į organizaciją (Romanelli ir Tushman, 1994). Pokyčių priežastys gali būti suskirstyto į dvi grupes išorines ir vidines (Quinn, 1980; Zakarevičius, 2003). Išorinėms priežastims galėtų būti priskirta globalizacija, konkurencija, inovacijos, technologijos bei krizė. O vidinėms priežastims galima priskirti geresnių rezultatų ir efektyvumo siekį.

Vis dėlto, nepaisant pokyčių reikalingumo ir jų įgyvendinimo organizacijos veikloje neišvengiamumo organizacijos, realizuodamos pokyčius, dažnai sutinka pasipriešinimą ir kliūtis. Mokslininkai sutaria, kad prieš įgyvendinant pokyčius jų vykdytojai turi numatyti galimas kliūtis ir gebėti jas pašalinti siekiant užtikrinti pokyčio sėkmę. Prastas planavimas arba jo nebuvimas gali paaiškinti faktą, kad realybėje didelė dalis visų inicijuotų pokyčių programų patiria nesėkmę (Balogun ir Hope, 2004; Coetsee ir Stanz, 2007; Meaney ir Pung, 2008; Kotter, 2008). Tai rodo, kad organizacijoms vis dar nepavyksta tinkamai valdyti pokyčių. Sutariama, kad mažiausiai nesėkmių yra tikėtina tuomet, kai pokyčiai yra planuojami (Lodienė, 2005). Įvertinus aukštą pokyčių nesėkmės rodiklį tikslinga įsivardinti pagrindines priežastis, trukdančias sėkmingai valdyti pokyčius. Dažnai mokslininkai savo straipsniuose mini klaidas, kurios sąlygoja nesėkmingą pokyčių valdymą. Kaip vieną iš didžiausių kliūčių, trukdančių sėkmingai valdyti pokyčius galima įvardyti žmogiškąjį faktorių (Huczynski ir Buchanan, 2001; Lodienė, 2005; Zakaravičius, 2006; Vasiliauskas, 2006; Coetsee ir Stanz, 2007; Kotter ir Schlesinger, 2008; Rothwell *et al.*, 2009; Videikienė ir Šimankienė, 2014), vadovavimo bei pokyčių valdymo žinių ir įgūdžių trūkumą (Coetsee ir Stanz, 2007; Huczynski ir Buchanan, 2001; Lodienė, 2005), vizijos bei strategijos nebuvimą ar netinkamą jos realizavimą (Kotter, 1996; Lodienė, 2005). Meaney ir Pungo (2008) atliktoje 3199 įmonių vadovų apklausoje vadovai išskyrė kelias taktikas, kurias taiko siekdami, kad pokyčiai būtų valdomi sėkmingiau. Kaip svarbiausią dauguma respondentų nurodė aiškų ir aukštų siekių išskėlimą, antra nurodė visos komandos narių įtraukimą į pokyčius, didelis dėmesys aiškiai ir efektyviai komunikacijai. Žmonių išteklių valdymas yra vienas iš svarbiausių pokyčių sėkmės veiksnių (Goulding, 1996). Visi išvardyti pokyčius stabdantys veiksniai gali būti tarpusavyje susieti įtraukus žmogiškąjį faktorių bei suvaldyti, jei žmonių ištekliai būtų valdomi tinkamai. Kadangi pagrindinis pokyčių valdymo faktorius yra žmogiškasis kapitalas, aktualu, kad siekiant sėkmingo pokyčių itin didelis dėmesys turi būti skiriamas tinkamas žmonių išteklių valdymui.

Mokslinėje literatūroje yra išskirta ir veiksnių, kurie laikomi svarbiais siekiant sėkmingo pokyčio valdymo. Žmogiškasis veiksnys yra itin svarbus valdant pokyčius, pabrėžtina, kad pokyčiai turi būti valdomi taip, kad padėtų žmonėms prie jų prisitaikyti (Vasiliauskas 2006; Rothwell ir kt., 2009). Tinkami vadovybės ir lyderių veiksmai bei jų kompetencijos ir įgūdžiai laikomi svarbia sėkmingo pokyčių valdymo dedamąją (Kotter, 1996; Burns, 1979; Newman, 1998; Burnes, 2003; Romanelli ir Tushman, 1994; Virany *et al.*, 1992; Gill, 2001). Newmano (1998) teigimu nauja vadovybė gali padėti inicijuoti ir numatyti revoliucinius pokyčius. Tinkama komunikacija (Bryson, 1990; Kotter, 1996; Klein, 1996; Gill, 2001; Korsakienė, 2006) bei organizacijos vertybės ir kultūra (Gill, 2001; Want, 1993) taip pat laikomi svarbiais pokyčių sėkmės veiksniais. Dažniausiai pasitaikanti reakcija į pokyčius yra pasipriešinimas jiems, nes nėra suvokiama kaip į juos reaguoti (Lodienė, 2005), todėl nenuostabu, kad siekiant sėkmingai įgyvendinti pokyčius išauga tinkamos komunikacijos svarba. Apibendrinant galima

teigti, kad siekiant efektyviai įgyvendinti ir norint, kad jie darbuotojams sukeltų kuo mažiau neigiamų patirčių svarbi pokyčio lyderių kompetencija, komunikacija ir tinkamas pokyčių valdymas.

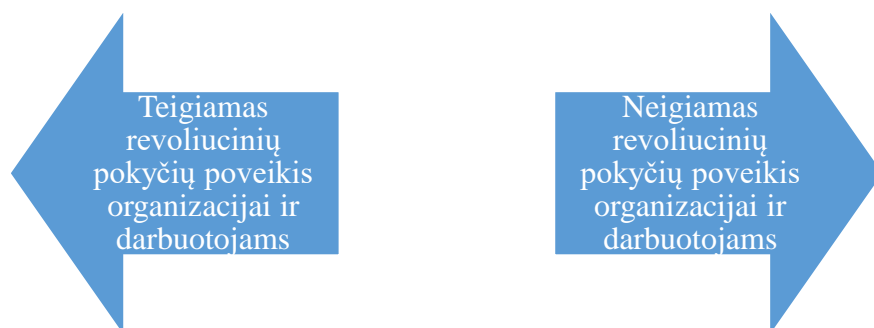
Apžvelgus mokslinę literatūrą pokyčių valdymo tematika paaiškėjo, kad sėkmingam pokyčių valdymui yra svarbu teisingas žmogiškųjų išteklių valdymas. Šimanskienė (2001) kaip sėkmingą pokyčių valdymo dedamąją įvardija žmogiškąjį faktorių. Mokslininkės teigimu intensyvus darbuotojų dalyvavimas pokyčių diegime gali sumažinti pasipriešinimą pokyčiams. Zakaravičius (2003) taip pat įtraukia ir darbuotojus teigdamas, kad viena svarbiausių pasipriešinimo pokyčiams mažinimo priemonė yra darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas, pokyčių svarbos ir objektyvaus neišvengiamumo mažinimas. Gillas (2003), D. Klimas, J. Ruževičius (2009), analizuodami pasipriešinimo pokyčiams priežastis, pabrėžia, jog, ko gero, reikšmingiausi yra emociniai ir psichologiniai veiksniai: darbuotojų nepasitenkinimas pasiūlytais pokyčiais, netikėtumai, pasitikėjimo savimi ir kitais trūkumas, nežinomybės baimė, nenoras spręsti sunkiausių problemų ir klausimų, kintantys įpročiai, santykiai ir veiklos būdai, inertiškumas, galimas atsakomybės ir įtampos padidėjimas, galimų nesėkmių baimė. Rimas (2000) išskiria pasipriešinimo naujovėms priežastis: tikrumas dėl materialiosios padėties (pavojus prarasti darbą, nuogaštavimai, jog gali sumažėti jo pajamos paprastai skatina intensyvų ir ryžtingą priešinimąsi), padėtis darbe, neapibrėžtumas (permainos, neaiški, miglota perspektyva), sudėtingumas (paprastai priešinasi ir realiai trukdo įgyvendinti bet kokias naujoves, kurios padaro reikalus painius, sudėtingus ir neaiškius), sąveikos socialinėse grupėse kitimas, vadovų ir pavaldinių santykių ardyimas (netgi jei pavaldumo statusas išlieka tas pats, dažnai tarpusavio santykių pokyčiai reiškiasi šalutiniais padariniais). Darbuotojų svarbą pokyčių valdyme pabrėžė ir Zakaravičius (2006), Creasey (2009), Laumenskaitė, Vasiliauskas (2006), Rothwell *et al.* (2009) labiau akcentuoja žmogiškojo veiksnio valdymą, pabrėždami, kad pokyčių valdymas pirmiausia turi būti nukreiptas taip, kad padėtų žmonėms prie jų prisitaikyti.

Pašalinus anksčiau įvardytus trikdžius, užkertančius kelią sėkmingai valdyti ir įgyvendinti pokyčius, tikėtina, kad pokyčių bus vykdomi kur kas sklandžiau ir bus pasiekti išsikelti tikslai. Sėkmingo pokyčių valdymo veiksniais ir kliūtis privalu žinoti kiekvienam vadovui bei už pokyčius atsakingam specialistui. Šios žinios itin aktualios vykdant revoliucinius pokyčius, kadangi dideli revoliuciniai pokyčiai sukelia kur kas didesnę darbuotojų pasipriešinimą (Išoraitė, 2012; Laumenskaitė, Vasiliauskas, 2006). Dėl šios priežasties organizacijos stengiasi rinktis lėtus pokyčius, nes priešingu atveju jose vyrautų nuolatinė sumaištis (Laumenskaitė, Vasiliauskas, 2006). Vis dėlto, yra situacijų, kada būtina įgyvendinti didelius ir greitus revoliucinius pokyčius. Todėl siekiant įgyvendinti revoliucinius pokyčius žmonių išteklių tvarumo reikšmė dar labiau išauga.

Taip pat šiame skyriuje bus siekiama nustatyti, kokią poveikį pokyčiai daro organizacijai ir jos darbuotojams. Vis dažniau organizacijos performuoja savo veiklą ir siekdamas geresnių veiklos rezultatų savo veikloje taiko ne pavienius mažus pokyčius, o implementuoja radikalius ir revoliucinius

veiklos pakeitimus. Taip pat organizacijos vis daugiau dėmesio skiria žmonių išteklių valdymui ir vis didesnę dėmesį skiria darbuotojų pasitenkinimui darbo vieta. Tokius pokyčius galima sieti su sunkėjančia ekonomine situacija, nuolat besikeičiančia verslo aplinka ir darbuotojų mentaliteto pokyčiais. Dabartinėje verslo aplinkoje vyrauja didelės organizacijos, kuriose dirba aukšto intelekto darbuotojai, dėl šios priežasties tapo itin svarbu išlaikyti darbuotojų pasitenkinimą darbo vieta ir išsaugoti vertingą darbuotoją darbo vietoje, todėl siekiant planuoti pokyčius tapo svarbu ne tik pokyčių įgyvendinimo sėkmė, bet ir jų poveikis darbuotojams. Neabejotina, kad pokyčiai daro didelę įtaką organizacijai ir joje dirbantiems žmonėms (Išoraitė, 2012; Laumenskaitė, Vasiliauskas; 2006).

Revoliucinių pokyčių poveikis darbuotojams ir organizacijai gali būti dvilypis: teigiamas ir neigiamas (žr. 1 paveikslą).



1 paveikslas. Dvilypis revoliucinių pokyčių organizacijai ir darbuotojams poveikis

Dvilypis revoliucinių pokyčių poveikis organizacijai ir darbuotojams. Kartais pokyčiai organizacijai gali atnešti tiek teigiamų, tiek neigiamų pasekmių. Paprastai tai priklauso nuo pokyčių valdymo meistriškumo organizacijoje. Pokyčiai, kurie gali turėti dvilypį poveikį, t. y. Priklausomai nuo jų valdymo sėkmės darbuotojams ir organizacijai sukelti tiek teigiamą, tiek neigiamą poveikį. Revoliuciniai pokyčiai gali individui sukelti tiek neigiamų tiek teigiamų pokyčių pasitikėjimo organizacija (Worrall, Cooper ir Campbell-Jamison, 2000; Weber ir Weber, 2001) bei pasitenkinimo darbu nuostatoms (Bateman ir Strasser, 1984; McGreevy, 2009). Taip pat iš organizacijos perspektyvos pokyčiai gali sukelti tiek teigiamą, tiek neigiamą poveikį darbo produktyvumui (Weber ir Weber, 2001). Dvilypio poveikio dedamosios gali būti suskirstytos į poveikį individui ir organizacijai (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Dvilypio poveikio individui ir organizacijai dedamosios (sudaryta autorės)

Dvilypis poveikis individui	
Worrall, Cooper ir Campbell-Jamison, 2000; Weber ir Weber, 2001	Pasitikėjimas organizacija
Bateman ir Strasser, 1984; McGreevy, 2009	Pasitenkinimas darbu
Dvilypis poveikis organizacijai	
Weber ir Weber, 2001	Darbo produktyvumas

Apibendrinant galima teigti, kad revoliuciniai pokyčiai, priklausomai nuo jų valdymo profesionalumo gali daryti tiek teigiamą, tiek neigiamą įtaką individo pasitikėjimui organizacijai bei pasitenkinimui darbu bei iš organizacijos perspektyvos daryti dvilypį poveikį darbo produktyvumui.

Teigiamas revoliucinių pokyčių poveikio organizacijai ir darbuotojams. Tinkamai valdomi revoliuciniai pokyčiai organizacijai ir darbuotojams gali atnešti itin didelės naudos. Didelės naudos gali sulaukti darbuotojai, kadangi pokyčiai dažnai atneša teigiamų kultūros pokyčių (McGreevy, 2009). Itin didelės naudos pokyčiai gali suteikti organizacijai. Dėl pokyčių gali išaugti pelnas (McGreevy, 2009), sustiprėti pasitikėjimas vadovybe (Weber ir Weber, 2001), išaugti organizacinis dalyvavimas (Weber ir Weber, 2001). Išaugti organizacinis lankstumas, kokybė, sumažėti veiklos sąnaudos (McGreevy, 2009), padidėti organizacinis efektyvumas ir našumas (Storey, 1995; McGreevy, 2009), padidėti konkurencingumas (McGreevy, 2009). Teigiamas poveikis gali pasireikšti tiek organizacijai, tiek darbuotojams (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Teigiamo poveikio organizacijai ir darbuotojams detalizacija (sudaryta autorės)

Teigiamas poveikis individui	
McGreevy, 2009	Kultūros pokyčiai
Teigiamas poveikis organizacijai	
McGreevy, 2009	Pelnas, konkurencingumas, organizacinis lankstumas, kokybė, veiklos sąnaudos
Weber ir Weber, 2001	Pasitikėjimas vadovybe ir organizacinis dalyvavimas
Storey, 1995; McGreevy	Organizacinis efektyvumas ir našumas

Apibendrinant galima teigti, kad revoliuciniai pokyčiai tiek organizacijai, tiek individui gali daryti ir teigiamą įtaką, tad pokyčius tikrai verta vykdyti, tačiau prieš tai darant svarbu užtikrinti, kad jie būtų valdomi tinkamai ir organizacijos sulauktų pageidaujamų pokyčių.

Neigiamas revoliucinių pokyčių poveikis organizacijai ir darbuotojams. Organizacijos, kuriose pokyčiai yra valdomi netinkamai, gali sulaukti neigiamų darbuotojų reakcijų ir netgi materialinių nuostolių. Neigiamą revoliucinių pokyčių poveikį darbuotojams galima būtų suskirstyti į dvi kategorijas: tiesioginius materialinius ir netiesioginius materialinius nuostolius. Vis dėlto tikslinga yra pabrėžti, kad neigiamos darbuotojų reakcijos pasireiškia dėl netinkamo pokyčių valdymo ir gali būti valdomos (Kirkpatrick, 2001). Revoliuciniai pokyčiai gali sukelti neigiamą poveikį darbuotojų sveikatai (Begley ir Czajka, 1993), kelti stresą ir baimę (St-Amour, 2001), gali sumažėti darbuotojų motyvacija (Mowday, Porter ir Steers, 1982; Bennett ir Durkin, 2000). Neigiamas poveikis taip pat gali pasireikšti ir organizacijai, pavyzdžiui, pokyčių metu darbuotojai dažniau neatvyksta į darbą bei pasiima laisvų dienų dėl ligos (Clegg, 1983; Mowday, Porter ir Steers, 1982, Hiatt ir Creasey, 2003). Pavyzdžiui, Pricewaterhouse Coopers paskaičiavo, kad 80 proc. atvejų darbuotojai neatvyksta į darbą dėl ligos, o Jungtinėje Karalystėje neatvykimas į darbą dėl ligos valstybei kasmet kainuoja po 32 milijonus svarų į šią sumą neįtraukiant darbuotojų pakeitimo kaštų ir sumažėjusio produktyvumo. Tuo tarpu Suomijoje darbo ministerija paskaičiavo, kad praleistos darbo dienos dėl ligos Suomijai kasmet kainuoja 257 milijonų eurų (cit. Tenhiala, Bonsdorff, Vahtera, Elovianiom, 2013). Viešajame sektoriuje darbuotojai dėl ligos praleidžia maždaug 10 dienų per metus (Darbo ir pensijų departamentas, 2005). Taip pat pokyčių metu dažnai išauga darbuotojų kaita, organizaciją palieka vertingi darbuotojai, dažniau

atidedami arba pradeda vėluoti projektai, sumažėja klientų pasitenkinimas (Hiatt ir Creasey, 2003) ir efektyvumas (St-Amour, 2001). Neigiamas revoliucinių pokyčių poveikis gali pasireikšti tiek organizacijai, tiek individui (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Neigiamo revoliucinių pokyčių įtakos individui ir organizacijai dedamosios (sudaryta autorės)

Neigiamas revoliucinių pokyčių poveikis individui	
Begley ir Czajka, 1993	Darbuotojų sveikata
St-Amour, 2001	Streso ir baimės kėlimas
Mowday, Porter ir Steers, 1982; Bennett ir Durkin, 2000	Motyvacija
Neigiamas revoliucinių pokyčių poveikis organizacijai	
Clegg, 1983; Mowday, Porter ir Steers, 1982, Hiatt ir Creasey, 2003	Praleistos darbo dienos
Hiatt ir Creasey, 2003	Darbuotojų kaita, klientų pasitenkinimas
St-Amour, D., 2001	Efektyvumas

Apibendrinant galima teigti, kad nuostatos dėl pokyčių gali būti tiek teigiamos, tiek neigiamos arba dvilypės tačiau lygiai taip pat – valdomos. Žmonės gali laukti, priešintis jam arba jausti prieštarigus jausmus pokyčių atžvilgiu. Dažniausiai iššūkius mėgstantys žmonės į pokyčius reaguoja teigiamai, o mėgstantys palaikyti *status quo* – neigiamai (Kirkpatrick, D., 2001).

Šiame darbe revoliuciniais pokyčiais bus laikomi pasikeitimai, vykdomi per ganėtinai trumpą laiko tarpą ir iš esmės keičiantys vieną ar kelias organizacijos dalis, pavyzdžiui, struktūrą, funkcijas, vertybes, kultūrą, strategiją, kontrolės sistemas, galios pasiskirstymą, elgseną, darbų atlikimo tvarką ir pan. Darbo taip pat bus laikomasi prielaidos, kad revoliuciniai pokyčiai daro didesnę įtaką nei evoliuciniai (Išoraitė, 2012; Laumenskaitė, Vasiliauskas, 2006) ir kad poveikis organizacijai bei darbuotojams bus ryškesnis nei vykdant evoliucinius pokyčius. Taip pat bus laikomasi nuomonės, kad revoliuciniai pokyčiai organizacijai gali daryti tiek teigiamą, tiek neigiamą, tiek dvilypę įtaką. Pokyčių įtaka organizacijai priklauso nuo to, kaip organizacija valdo pokyčius. Kaip galimi dvilypiai pokyčiai veiksniai buvo identifikuoti pasitikėjimas organizacija, pasitenkinimas darbu ir darbo produktyvumas. Kaip teigiami veiksniai buvo identifikuoti kultūros pokyčiai, pelnas, konkurencingumas, organizacinis lankstumas, kokybė, veiklos sąnaudos, pasitikėjimas vadovybe ir organizacinis dalyvavimas, organizacinis efektyvumas ir našumas. O tuo tarpu kaip neigiami poveikiai buvo identifikuoti darbuotojų sveikata, stresas ir baimė, motyvacija, išaugęs praleistų darbo dienų skaičius, išaugusi darbuotojų kaita, klientų pasitenkinimas bei efektyvumas.

2.2. Tvaraus žmonių išteklių valdymo samprata ir poveikis individui bei organizacijai

Dabartinė verslo aplinka organizacijas skatina nuolatos keistis, tai būtina siekiant pasiekti organizacijos finansinių ir strateginių tikslų. Vis dėlto pokyčiai kelia iššūkių vadovams ir pačiai organizacijai, kadangi dažnai pokyčiai yra priešiška sutinkami organizacijos darbuotojų. Žmonių išteklių yra kertiniai organizacijos sėkmės šaltiniai (Wright *et al.*, 2005). Kaip jau buvo minėta organizacijos nariai gali tapti tiek pagrindine varomąją pokyčių jėga, tiek pagrindine kliūtimi sėkmingai juo įgyvendinti. Todėl organizacijų vadovams ir verslo atstovams, siekiantiems sukurti ir išlaikyti efektyvią darbo jėgą ir pasiekti geresnių organizacijos rezultatų reikalinga peržiūrėti savo žmonių išteklių valdymo strategijas ir praktikas (Karen, Ferguson Thomas, Reio, 2010). Laumenskaitės ir Vasiliausko (2006) teigimu pokyčiai žmonėms priimtini tik tada, kai dera su darbuotojų vidinėmis paskatomis, motyvacija, nuostatomis, įsitikinimais ir pan. Ir kaip derėtų užtikrinti, kad darbuotojai ne tik noriai dirbtų pasikeitusioje organizacijoje, bet ir siektų įgyvendinti jos tikslus? Keliant šiuos klausimus žmonių išteklių valdymo srityje iškyla nauja paradigma – tvarumas (Jabbour ir Santos, 2008).

Tvarumo žmonių išteklių valdyme svarba auga dėl demografinių pokyčių (Makk ir kt., 2014; Doctery ir kt., 2009; Ehnert, Harry 2012), darbo jėgos problemų, pavyzdžiui, kvalifikuotos darbo jėgos trūkumo, pokyčių darbo santykiuose ir pan. (Ehnert, 2009; Makk ir kt., 2014; Doctery ir kt., 2009; Boxal ir Purcell, 2009; Ehnert, Harry, 2012). Taip pat pabrėžtina, kad tvaraus ŽIV svarba išauga pokyčių arba krizės metu (Schupbach-Bronnimann, 2003; Ehnert 2009; Stankevičiūtė, 2015). Todėl tikėtina, kad dabartinėje aplinkoje, kurioje pokyčiai tampa konstanta ir jaučiamas kvalifikuotos darbo jėgos trūkumas tvarumas žmonių išteklių valdyme taps vis didesniu diskusijų objektu ne tik organizacijos, bet ir visuomenės plotmėje. Žmonių išteklių valdymo svarba auga, kadangi dabartinėje verslo aplinkoje žmonių išteklių tampa konkurencijos objektu. Įmonės vis dažniau ieško naujų būdų, kaip išlaikyti personalo motyvaciją dirbti, mokytis ir tobulėti organizacijos labui. Pažymėtina, kad žmonių išteklių yra mobilūs ir bet kada, kai organizacija neatitinka jų poreikių, gali ją palikti (Helfat ir kt., 2007). Sutariama, kad žmonių išteklių yra kritinis organizacijos sėkmės veiksnys (Guest, 2011; Wright, Gardner, Moynihan ir Allen, 2005), o tinkamas žmonių išteklių valdymas gali organizacijai suteikti ilgalaikį konkurencinį pranašumą (Russo ir Fouts, 1997; Hatch ir Dyer, 2004; McWilliams *et al.*, 2006; Jackson, Seo, 2010; De Prins ir lt. 2014). Į tradicinę žmonių išteklių valdymo požiūrį inkorporavus tvarumą galima atsitraukti nuo tradicinio žmonių išteklių valdymo supratimo, kuriame žmonės traktuojami kaip turtas valdomas pagal jų formalų išsilavinimo lygį ir tiesioginę patirtį (Hitt *et al.*, 2001). Pirmiausia tikslinga aptarti tvarumą žmonių išteklių kontekste sąvoką.

Tvarus ŽIV vis dar formavimosi stadijoje (De Prins *et al.*, 2014; Ehnert, Harry, 2012; Kramar, 2014; Stankevičiūtė, 2015), todėl bendros tvaraus ŽIV sampratos nėra (Stankevičiūtė, 2015). Tačiau nepaisant apibrėžimų įvairovės galima pamatyti tam tikras tendencijas. T. y. tvaraus ŽIV kaip orientacijos į ateitį identifikavimas (Muller-Christ ir Remer, 1999; Dyllick ir Hockerts, 2002; Zaugg

2009; Ehnert 2009); ŽIV poveikio darbuotojams identifikavimas (Kramar, 2014; Taylor ir Lewis, 2014; Kramar, 2014; Dyllick ir Hockerts, 2002; Zaugg ir kt., 2001; Stankevičiūtė, 2015), tvaraus ŽIV kaip sistemos ar suplanuotų veiksmų dedamoji (Ehnert 2009; Freitas, Jabbour ir Santos, 2011; Stankevičiūtė, 2015; Taylor ir Lewis, 2014; Kramar, 2014). Taip pat išskiriamos ir socialinių ekonominių ir aplinkosaugos tikslų dedamosios (Freitas, Jabbour ir Santos, 2011; Kramar, 2014; Zaugg ir kt., 2001; Stankevičiūtė, 2015). Tvaraus žmonių išteklių valdymo strategija gali būti apibūdinta kaip žmonių išteklių valdymo resursų paskirstymas taip, kad atitiktų optimalius dabartinius organizacijos ir bendruomenės poreikius, tačiau nenukentėtų organizacijos ateities poreikiai (Mariappanadar, 2003). Taip pat tvarus žmonių išteklių valdymas gali būti apibūdinamas kaip organizacijos tvarumo per žmonių išteklių politikos, strategijų ir praktikų, kurios taip pat užtikrina ir ekonominių, socialinių ir aplinkos dimensijų tvarumą siekis (Freitas, Jabbour, Santos, 2011).

Siekiant suprasti tvaraus ŽIV raišką organizacijoje tikslinga išskirti tvaraus ŽIV principus. Tvaraus žmonių išteklių valdymo principus nagrinėjo Zauggas (2009), Wellsas (2011); Ehnertas (2011, 2014), Stankevičiūtė (2015) (žr. 4 lentelę). Šiame darbe tvarus žmonių išteklių valdymas bus vertinamas per Stankevičiūtės (2015) išskirtų dedamųjų prizmę.

4 lentelė. Tvaraus žmonių išteklių valdymo principų detalizacija (sudaryta autorės)

Autorius	Tvaraus ŽIV principai
Zaugg (2009) (cit. Stankevičiūtė, 2015)	Dalyvavimas, orientacija į vertės kūrimą, strateginė orientacija, orientacija į kompetenciją ir žinias, orientacija į suinteresuotas šalis, lankstumas
Ehnert (2011)	Ilgalaikių ir trumpalaikių tikslų bei neigiamo poveikio nagrinėjimas, sėkmės sampratos išplėtimas sujungiant tris E, moralinių etinių aspektų įvertinimas, žmonių išteklių valdymo gebėjimo vystyti ir išlaikyti žmonių išteklių pagrindą skatinimas, paradoksų, dualumo, dilemų ir įtampos balansavimas
Ehnert (2014)	Ilgalaikė orientacija, orientacija į poveikio kontrolę, pagrindo ir savęs išlaikymo orientacija, partnerystės orientacija, daugybės veiklos minimumų orientacija, paradoksų orientacija
Wells (2011)	Išsilavinimas, gausumas, palengvinimas, vientisumas; autentiškumas
Stankevičiūtė (2015)	Ilgaamžiškumo orientacija, žmonių išteklių tausojimas, aplinkos tausojimas, ekonominio efektyvumo siekimas, darbuotojų dalyvavimas, darbuotojas kaip lygiavertis partneris, darbuotojų bendradarbiavimas, darbuotojų potencialo vystymas, lankstumas, partnerystė su išore, pagarba darbuotojui, darbo teisės aktų imperatyvo viršijimas

Apžvelgus skirtingų autorių išskirtus tvaraus žmonių išteklių valdymo principus pastebėta, kad keli autoriai įvardija orientaciją į ateitį. Šią orientaciją vienokia ar kitokia samprata įvardijo keli autoriai: ilgalaikių ir trumpalaikių tikslų bei neigiamo poveikio nagrinėjimas (Ehnert, 2011) vėlesniuose savo darbuose mokslininkas jau šią dedamąją pakoregavo į ilgalaikę orientaciją (Ehnert 2014), su orientacija į ateitį susijusią dedamąją įtraukė ir Stankevičiūtė (2015) įvardindama ilgaamžiškumo orientacijos dedamąją. Žmonių išteklių ugdymo svarba vienu ar kitu principu pamini visi mokslininkai. Pagarbą darbuotojui ir orientaciją į individą galima įžvelgti orientacijos į suinteresuotas šalis (Zaugg, 2009) principu, partnerystės orientacijos (Ehnert, 2014) principu, Stankevičiūtės (2015) įvardintuose žmonių išteklių tausojimo, darbuotojų dalyvavimo, darbuotojų kaip lygiavertio partnerio ir pagarbos darbuotojams principuose. Apibendrinant galima teigti, kad tvaraus ŽIV principai yra neatsiejami nuo darbuotojų gerovės, jų ugdymo ir jų poreikių patenkinimo. Vis dėlto galima teigti, kad išsamiausia

tvaraus žmonių išteklių valdymo principų sąrašą pateikia Stankevičiūtė (2015), kuri savo disertacijoje įvardijo 12 tvaraus ŽIV dedamųjų (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. Tvaraus žmonių išteklių valdymo teorinė raiška (Stankevičiūtė, 2015)

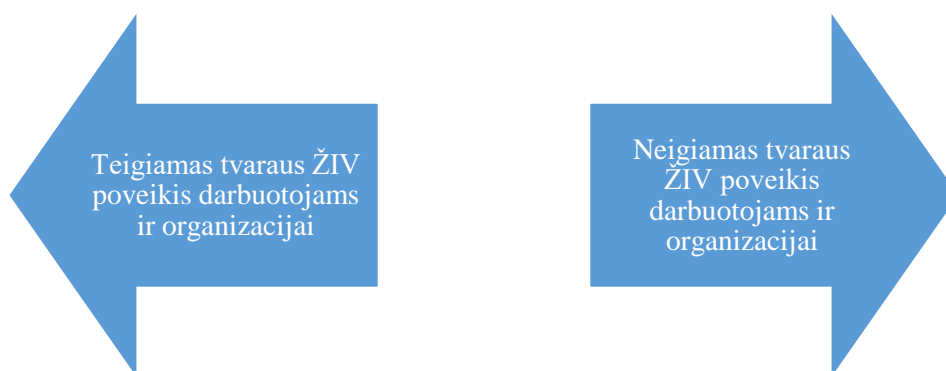
Tvaraus žmonių išteklių valdymo principai	Tvaraus žmonių išteklių valdymo principų teorinė raiška
Orientacija į ilgalaikiškumą	Apsirūpinimas darbo jėga ateityje
	Ateities darbo jėgos poreikių identifikavimas
	Organizacijos ir darbuotojų bendras vertybinis pamatas
	Požiūrio „samdyti ir atleisti“ eliminavimas
Žmonių išteklių tausojimas	Profesinės sveikatos vadyba
	Streso mažinimas
	Pagrįstas minimalaus darbo užmokesčio mokėjimas
	Darbo krūvio balansavimas
Aplinkos tausojimas	Išteklių taupymas
	Vykimo į darbą (transporto) alternatyvos
	Aplinkos tausojimo mokymai
	Organizacijos kaip tausojančios aplinką pozicionavimas
	Darbuotojų veikla vertinama pagal aplinkos tausojimo kriterijus
	Darbuotojų atlygis siejamas su aplinkos tausojimo rodikliais
	Darbuotojų atlygis siejamas su žinių ir gebėjimų aplinkos tausojimo srityje įgijimu
Ekonominio efektyvumo siekimas	Pelno siekimas
Darbuotojas kaip lygiavertis partneris	Sąžiningas (tinkamas) elgesys su potencialiais kandidatais
	Sąžiningas elgesys su atleidžiamais darbuotojais
	Atleidimo pasekmių organizacijai ir darbuotojui įvertinimas
	Sofistikuoatų atrankos instrumentų ir technikų taikymą
Darbuotojų dalyvavimas	Organizacinės sąlygos darbuotojams teikti pasiūlymus ir dalyvauti priimant sprendimu
	Skirtingos dalyvavimo formos
	„Artimi“ ir „tolimi“ spręstini klausimai
Darbuotojų potencialo vystymas	Darbuotojų ugdymas, o ne kompetencijų pirkimas išorėje
	Gebėjimų patikrinimas
	Naujų darbuotojų įvadinis mokymas
	Patirties perdavimas
	Tvarumo gebėjimų ugdymas
Partnerystė su išore	Gebėjimas įsidarbinti
	Partnerystė su švietimo institucijomis
	Sąveika su organizacijos partneriais
	Tarporganizacinė partnerystė ugdant darbuotojus
Lankstumas	Darbo vietų kūrimas vietos bendruomenei
	Partnerystė su švietimo institucijomis
Darbo teisės aktų imperatyvų viršijimas	Darbuotojų rotacija
	Darbuotojų pavadavimas
	Lankstus darbo grafikas
Darbuotojų bendradarbiavimas	Darbuotojų tarpusavio parama
	Nekonkuruojantis darbuotojas
	Vadovų ir darbuotojų aktyvus ryšys
Pagarba darbuotojui	Sociodemografinių charakteristikų darbo santykių valdyme eliminavimas
	Darbuotojų ir organizacijos interesų derinimas

Nagrinėjant tvaraus ŽIV pasireiškimą tiriamoje organizacijoje bus stengiamasi identifikuoti Stankevičiūtės (2015) išskirtų tvaraus žmonių išteklių valdymo principų pasireiškimą.

Mokslininkai yra pastebėję ryšį tarp žmonių išteklių valdymo praktikų ir organizacijos finansinių rezultatų (Arthur, 1994; Huselid, 1995; Combs, Liu, Hall ir Ketchen, 2006; Golicic ir Smith, 2013; Stankevičiūtė, 2015) bei organizacijos rezultatų ryšiams (Karen, Ferguson Thomas, Reio, 2010). Tačiau

siekiant, kad ŽI taptų organizacijos sėkmės garantu jie turi būti motyvuojami elgtis taip, kad teiktų naudą organizacijai (Branco ir Rodrigues, 2006; Wright *et al.*, 2005). Tačiau nepaisant to realybėje žmonių ištekliai yra dažniau eikvojami ir išnaudojami nei tobulinami ir naujinami (Thom ir Zaugg, 2004; cituojama Stankevičiūtė ir Savanevičienė, 2013), o organizacijos netaiko strategijų, įgalinančių visapusišką ŽI potencialą ir jo apsaugojimą nuo neigiamų grėsmių (Pfeffer, 2007). Tinkamai valdyti žmonių išteklius yra itin svarbu, kadangi, nors jie ir nėra reti (Ehnert, 2009), tačiau dėl jų įgūdžių ir motyvacijos tikėtina, kad ateityje jų mažės (Boxall ir Purcell, 2008). Todėl organizacijos turėtų jau dabar pradėti investuoti į savo žmogiškąjį potencialą, kad išvengtų problemų ateityje.

Tvaraus žmonių išteklių valdymo poveikis darbuotojams ir organizacijai gali būti tiek teigiamas, tiek neigiamas (Stankevičiūtė, 2015) (žr. 2 paveikslą).



2 paveikslas. Tvaraus ŽIV poveikio darbuotojams ir organizacijai dvilypumas

Poveikis žmonių ištekliams yra tas poveikis, kuris tiesiogiai veikia tiek organizaciją, tiek visuomenę (Stankevičiūtė, 2015). Tačiau tuo pačių metu yra pabrėžtina, kad šis poveikis gali daryti tiek teigiamą, tiek neigiamą įtaką (Stankevičiūtė, 2015).

Neigiamas tvaraus ŽIV poveikis. Tvarus ŽIV gali daryti neigiamą įtaką darbuotojų darbo stresui (Mariappanadar, 2012; 2014; Stankevičiūtė, 2015), darbo ir šeimos konfliktui (Mariappanadar, 2012; 2014; Stankevičiūtė, 2015; Kramar, 2014), perdegimui (Mariappanadar, 2012; 2014; Stankevičiūtė, 2015) (žr. 6 lentelę).

6 lentelė. Neigiamo tvaraus žmonių išteklių valdymo poveikio individui detalizacija (sudaryta autorės)

Neigiamas tvaraus žmonių išteklių valdymo poveikis individui	
Mariappanadar, 2012; 2014; Stankevičiūtė, 2015	Darbo stresas
Mariappanadar, 2012; 2014; Stankevičiūtė, 2015; Kramar, 2014	Darbo ir šeimos konfliktas
Mariappanadar, 2012; 2014; Stankevičiūtė, 2015	Perdegimas

Apibendrinant galima teigti, kad tvarus ŽIV gali daryti neigiamą poveikį darbo stresui, darbo ir šeimos konfliktui bei perdegimui.

Teigiamas tvaraus ŽIV poveikis. Tvarus ŽIV darbuotojams gali kelti ir teigiamą poveikį. Pavyzdžiui, gali išaugti darbuotojų pasitikėjimas organizacija, organizacinis įsipareigojimas, subjektyvi gerovė, pagerėti darbuotojų sveikata (Ehnert, 2009; Kramar, 2014; Stankevičiūtė, 2015), išaugti pasitenkinimas darbu (Ehnert, 2009; Kramar, 2014; Stankevičiūtė, 2015; Jerome, 2013), darbuotojai gali

pastebėti tokius teigiamus pokyčius kaip įsidarbinamumas, visą gyvenimą trunkantis mokymasis, regeneracija (Kramar, 2014), gali išaugti darbuotojų motyvacija (Kramar, 2014; Jerome, 2013), Darbuotojų išsaugojimas, socialinis klimatas tarp darbuotojų ir vadovybės, darbuotojų įsitraukimas ir ištikimybė (Jerome, 2013), efektyvumas ir produktyvumas (David *et al.*, 1999, Kramar, 2014), Darbuotojų moralė ir palankumas, darbo kokybė, inovacijos ir kūrybiškumas, darbuotojų nuostatos darbo atžvilgiu (David *et al.*, 1999). Teigiamų pokyčių gali pajusti ir pati organizacija. Taikant tvaraus ŽIV principus išauga organizacinis įsipareigojimas (Ehnert, 2009 ir Kramar, 2014; Stankevičiūtė, 2015) bei efektyvumas (David *et al.*, 1999; Jerome, 2013), produktyvumas (Mariappanadar, 2003; Ehnert, 2009; Kramar, 2014; Jerome, 2013; tvarus ŽIV gali tapti tinkamu įrankiu, paskatinančiu organizacijų darbuotojus kurti inovacijas (Mariappanadar, 2003; Ehnert, 2009; Kramar, 2014), išauga produkto ir (arba) paslaugos kokybė, sumažėja gamybos kaštai (Mariappanadar, 2003; Jerome, 2013), pagerėja santykiai su įmonės klientais, investuotojais, bankais ir tiekėjais (Orlitzky *et al.*, 2003). Tvarų ŽIV taikančios organizacijos gali džiaugtis ilgalaikiu apsirūpinimu žmonių ištekliais (Ehnert (2009), ilgalaikiu konkurenciniu pranašumu (Ehnert, 2009; Kramar, 2014), išaugusiu klientų lojalumu (Srivastava, 2001), darbo jėgos atsinaujinimu (Kramar, 2014), geresne investicijų ir pardavimų grąža, pelnu, rinkos verte (Jerome, 2013), išaugusiais pardavimais (Srivastava, 2001; Jerome, 2013). Teigiamas tvaraus žmonių išteklių valdymo poveikis gali pasireikšti tiek individui, tiek organizacijai (žr. 6 lentelę).

1 lentelė. Teigiamo tvaraus žmonių išteklių valdymo poveikio individui ir organizacijai detalizacija

Teigiamas tvaraus žmonių išteklių valdymo poveikis individui	
Ehnert, 2009; Kramar, 2014; Stankevičiūtė, 2015	Darbuotojų pasitikėjimas organizacija, organizacinis įsipareigojimas, subjektyvi gerovė, pagerėti darbuotojų sveikata
Ehnert, 2009; Kramar, 2014; Stankevičiūtė, 2015; Jerome, 2013	Pasitenkinimas darbu
Kramar, 2014	Įsidarbinamumas, visą gyvenimą trunkantis mokymasis, regeneracija
Kramar, 2014; Jerome, 2013	Motyvacija
Jerome, 2013	Darbuotojų išsaugojimas, socialinis klimatas tarp darbuotojų ir vadovybės, darbuotojų įsitraukimas ir ištikimybė
David et al., 1999, Kramar, 2014	efektyvumas ir produktyvumas
David et al., 1999	Darbuotojų moralė ir palankumas, darbo kokybė, inovacijos ir kūrybiškumas, darbuotojų nuostatos darbo atžvilgiu
Teigiamas tvaraus žmonių išteklių valdymo poveikis organizacijai	
Ehnert, 2009 ir Kramar, 2014; Stankevičiūtė, 2015	Organizacinis įsipareigojimas
Mariappanadar, 2003; Ehnert, 2009; Kramar, 2014; Jerome, 2013	Produktyvumas
David et al., 1999; Jerome, 2013	Efektyvumas
Mariappanadar, 2003; Ehnert, 2009; Kramar, 2014	Inovacijos
Mariappanadar, 2003; Jerome, 2013	Produkto ir (arba) paslaugos kokybė, gamybos kaštai
Orlitzky et al., 2003	Santykiai su įmonės klientais, investuotojais, bankais ir tiekėjais
Ehnert, 2009	Ilgalaikis apsirūpinimas žmonių ištekliais
Ehnert, 2009; Kramar, 2014	Ilgalaikiu konkurencinis pranašumas
Srivastava, 2001	Klientų lojalumas
Kramar, 2014	Darbo jėgos atsinaujinimas
Jerome, 2013	Investicijų ir pardavimų grąža, pelnas, rinkos vertė
Srivastava, 2001; Jerome, 2013	Pardavimai

Kaip matoma iš lentelių teigiamo poveikio sąrašas yra kur kas ilgesnis nei neigiamo, tad galima teigti, kad tvariai valdanti išteklius organizacija patirs nedaugiau teigiamų pokyčių nei neigiamų. Apibendrinant galima teigti, kad tvarus ŽIV atneša daugiau teigiamų nei neigiamų rezultatų ir taikomas tinkamai gali tapti puikiu įrankiu organizacijai, siekiančiai tapti konkurencija darbo rinkoje ir patrauklia darbuotojams.

Apibendrinant galima teigti, kad Stankevičiūtės (2015) įvardyti tvaraus žmonių išteklių valdymo principai šiai dienai yra išsamiausia tvaraus žmonių išteklių valdymo principų detalizacija, todėl šiame darbe bus laikomasi Stankevičiūtės (2015) pateiktos tvaraus žmonių išteklių valdymo definicijos, kurioje teigiama, kad tvarus ŽIV yra suplanuotų arba naujų žmonių išteklių valdymo veiklų, skirtų organizacijos ekonominiams, socialiniams ir aplinkosauginiams tikslams pasiekti, nesukeliant neigiamo poveikio darbuotojams. Šios mokslininkės definicija pasirinkta, kadangi joje atsispindi visos pagrindinės kitų mokslininkų išskirtos dedamosios, t. y. ekonominiai, socialiniai ir aplinkosaugos veiksniai, poveikis darbuotojams ir tvaraus ŽIV kaip planuotos sistemos dedamoji. Taip pat nagrinėjant tvaraus ŽIV pasireiškimą organizacijoje bus remiamasi Stankevičiūtės (2015) išskirtomis tvaraus ŽIV dedamosiomis: ilgaamžiškumo orientacija, žmonių išteklių tausojimas, aplinkos tausojimas, ekonominio efektyvumo siekimas, darbuotojų dalyvavimas, darbuotojas kaip lygiavertis partneris, darbuotojų bendradarbiavimas, darbuotojų potencialo vystymas, lankstumas, partnerystė su išore, pagarba darbuotojui, darbo teisės aktų imperatyvo viršijimas. Šios autorės išvardyti principai pasirinkti, kadangi ji pateikė išsamiausią principų sąrašą. Šiuo sąrašų bus remiamasi tolesniame tyrime, siekiant nustatyti, ar organizacijoje yra tvarus ŽIV. Taip pat bus remiamasi prielaida, kad tvarus žmonių išteklių valdymas gali daryti ir neigiamą įtaką organizacijai bei individui.

2.3. Revoliucinių pokyčių įtakos tvariam žmonių išteklių valdymui dedamosios

Revoliuciniai pokyčiai daro įtaką tiek organizacijai, tiek jos dalyviams. Šiame skyriuje bus išskirtos revoliucinių pokyčių įtakos individui ir organizacijai dedamosios bei bus pateikti šių dedamųjų apibrėžimai. Toliau pateiktoje lentelėje pateikta revoliucinių pokyčių tvariam žmonių išteklių valdymui detalizacija.

Atlikus mokslinę literatūros analizę buvo išskirtos šios revoliucinių pokyčių **darbuotojams** dedamosios, kurių neigiamą įtaką galėtų sumažinti tvaraus žmonių išteklių valdymo taikymas organizacijoje: darbo stresas, darbuotojų sveikata, motyvacija, pasitenkinimas ir pasitikėjimas organizacija (žr. 7 lentelę).

7 lentelė. Revoliucinių pokyčių įtakos tvariam ŽIV valdymui iš darbuotojo perspektyvos dedamosios

Autorius	Revoliucinių pokyčių įtaka tvariam ŽIV
St-Amour, 2001; Mariappanadar, 2012; 2014; Stankevičiūtė, 2015	Darbo stresas
Begley ir Czajka, 1993; Ehnert, 2009 ir Kramar, 2014; Kramar, 2014; Stankevičiūtė, 2015	Darbuotojų sveikata
Mowday, Porter ir Steers, 1982; Jerome, 2013; Kramar, 2014	Motyvacija
Bateman ir Strasser, 1984; McGreevy, 2009; Ehnert, 2009 ir Kramar, 2014; Kramar, 2014; Stankevičiūtė, 2015; David <i>et al.</i> , 1999	Pasitenkinimas darbu
Worrall, Cooper ir Campbell-Jamison, 2000; Weber ir Weber, 2001; McGreevy, 2009; Jerome, 2013	Pasitikėjimas organizacija

Toliau, remiantis atlikta mokslinės literatūros analize revoliucinių pokyčių ir tvaraus žmonių išteklių valdymo organizacijai tema, bus nagrinėjama: darbo stresas, darbuotojų sveikata, motyvacija, pasitenkinimas darbu, pasitikėjimas organizacija.

Darbo stresas. Stresą galima apibrėžti kaip bendrą procesą, kuriuo įvertiname ir reaguojame į tam tikrus grėsmę ar iššūkį keliančius įvykius (stresorius) (Stankevičiūtė, 2015). Per paskutinius dešimtmečius su darbu susijęs stresas vis dažniau tapo mokslinių tyrimų objektu ir dabar sutariama, kad tai yra didelė problema tiek darbuotojams, tiek darbdaviams (Sulsky ir Smith, 2005). Negana to, stresas yra antras didžiausias su darbu susijęs darbuotojų nusiskundimas po nugaros skausmo (Nielsen ir Kristensen (2007) cit. Lokke, 2004). Vis daugiau tyrėjų teigia, kad darbo stresas yra plačiai paplitęs ir susijęs su tokiais sveikatos sutrikimais kaip sumažėjęs pasitenkinimas darbu, sumažėjęs produktyvumas bei prastėjanti asmens sveikata ir gerovė (Gillespie *et al.*, 2001; Kinman, 2001; Catano *et al.*, 2007). Stresas ir kitos psichinės sveikatos būklės yra pagrindinės darbuotojų neatėjimo į darbą priežastys (Chartered Institute of Personnel Development, 2007).

Stresas taip pat gali skirtis pagal darbuotojų pareigybes. Pavyzdžiui, vidurinėsios grandies vadybininkai patiria didesnę įtampą nei žemesnių ir aukštesnių grandžių vadybininkai (Ivancevich *et al.*, 1982), o žemosios grandies vadybininkai patiria didesnę su darbu susijusią įtampą lyginant su aukštesnes pareigas užimančiais kolegomis (Bjorklund *et al.*, 2013). Tačiau Ivancevich *et al.* (1982) išskyrė, kad vidurinėsios grandies vadybininkai patiria didesnę stresą dėl didelių darbų kiekių, karjeros galimybių ribotumo, santykių su vadovais ir savo vaidmens konfliktinėse situacijose. Tyrimuose taip pat buvo

pastebėta, kad darbo stresą moterys patiria dažniau nei vyrai (Burke, 2002; Lundberg *et al.*, 1994; Macdonald *et al.*, 2005), tok pats dėsniumas pastebėtas ir lyginant moteris vadybininkes bei jų kolegas vyrus (Burke, 2002; Bjorklund *et al.*, 2013). Kaip viena to priežasčių buvo išskirtas didelis moterų darbo krūvis namuose (Burke, 2002; Macdonald *et al.*, 2005).

Darbuotojų sveikata. Vadovaujantis PSO direktyva „Sveikata visiems XXI amžiui“ visuomenės sveikata ir jos stiprinimas yra prioritetinga kryptis, kurios vienas tikslų yra sveikatai palankių sąlygų darbo vietose užtikrinimas bei profesinių ligų profilaktika. Darbuotojų sveikata yra vienas iš pagrindinių darbuotojų gerovės indikatorių, kadangi dauguma įmonės sprendimų, susijusių su darbuotojų atlygiu bei jų valdymu, daro įtaką darbuotojų sveikatai bei mirtingumui (Pfeffer, 2010). Darbuotojų sveikata taip pat tiesiogiai susijusi su organizacijų ir valstybių patiriamomis išlaidomis dėl darbuotojų neatėjimo į darbą dėl ligos (Tenhala, Bonsdorff, Vahtera, Elovianiom, 2013). Tuo tarpu stresas ir kitos psichinės sveikatos būklės yra pagrindinės darbuotojų neatėjimo į darbą priežastys (Chartered Institute of Personnel Development, 2007). Fiziškai ir psichologiškai sveiki vadybininkai yra esminė produktyvios ir konkurencingos organizacijos dedamoji (Quick *et al.*, 2007). Šiame darbe bus vertinama fizinė ir emocinė darbuotojų sveikata.

Motyvacija. Motyvacija daro įtaką darbo rezultatams (Vroom, 1964; Amabile, 1993), darbuotojų elgesiui (Nicholson *et al.*, 1995), pasitenkinimui darbu (Viningienė, 2012), organizacijos produktyvumui (Kleinbeck, Fuhrmann, 2000; Diržytė, Patapas, Mikelionytė, 2010), veiklos rezultatams (Diržytė, Patapas, Mikelionytė, 2010), darbo efektyvumui (Bedny, Karwowski, 2006; Diržytė, Patapas, Mikelionytė, 2010), darbuotojų kaitai (Viningienė, 2012), tikslų įgyvendinimui (Diržytė, Patapas, Mikelionytė, 2010). Boxall ir Purcell (2009) (cit. Stankevičiūtė, 2015) darbuotojų motyvaciją įvardija kaip esminį iššūkį ŽI valdymui. Motyvacija jau ilgą laiką laikoma vienu iš svarbiausių socialinių mokslų dėmesio objektų (Diržytė, Patapas, Mikelionytė, 2010).

Mokslinėje literatūroje yra pateikiama daugybė motyvacijos apibrėžimų, kuriuose dažniausiai akcentuojamas požiūris į motyvacijos sampratą kaip į nuolatinę pastangą, nukreiptą į pageidautinus tikslus ir elgesį (George, Jones, 2002, cit. Humhreys, Einstein, 2004). Darbo motyvacija yra siauresnė bendrosios motyvacijos dalis, kuri yra siejama su organizacijos narių elgesiu. Darbo motyvacija – tai aktyvių jėgų, kurios kyla tiek individo viduje, tiek išorėje, darinys, skatinantis su darbu susijusį elgesį bei lemiantis darbo kryptį, intensyvumą bei trukmę (Pinder, 1998, cit. pagal Latham, Pinder, 2005). Darbuotojų motyvacijos lygiui įvertinti bus naudojamas išverstas Pritchardo (2006) motyvacijos vertinimo klausimynas.

Pasitenkinimas darbu. Pasitenkinimas darbu yra žmogaus pasitenkinimas ne tik konkrečiu darbu, bet ir platesniu organizaciniu kontekstu, kuriame konkretus darbas yra atliekamas (Jernigan *et al.*, 2002). Tačiau akcentuotina, kad pasitenkinimas darbu atspindi individo bendrą nuostatą dėl darbo – jeigu darbuotojas yra patenkintas darbu, tai jo nuostatos dėl darbo yra teigiamos, jeigu nepatenkintas, tai

nuostatos dėl darbo yra neigiamos (Stankevičiūtė, 2015). Galimas ir šiek tiek siauresnis apibrėžimas, t. y. pasitenkinimas darbu gali būti apibūdinamas kaip teigiama emocinė būseną, kylanti dėl žmogaus darbo įvertinimo ar patirčių darbe (Locke ir Latham, 1990). Pasitenkinimas darbu taip pat gali būti apibūdinamas kaip susijęs su pasitenkinimą sukeliančiais darbo aspektais, kurie veda geresnio darbo našumo link (Fisher *et al.*, 2004). Vis dėlto pasitenkinimą darbu sudaro daug dedamųjų, pavyzdžiui, gali būti, kad darbuotojas jaučia pasitenkinimą darbo pasiekimais, tačiau jo netenkina darbo užmokestis (Brown, Forde, Spencer ir Charlwood, 2008). Pabrėžtina, kad nepasitenkinimas darbu sukelia neigiamų pasekmių tiek darbuotojams, tiek darbdaviui (Pfeffer, 2007; Stankevičiūtė, 2015). Tačiau paprastai vertinant pasitenkinimą darbu yra analizuojamos šios dedamosios: pats darbas, užmokestis, paaukštinimo galimybės, kolegos ir darbo priežiūra (Smith, Kendall ir Hulin, 1969; Weiss *et al.*, 1967). V. Barvydienė ir J. Kasiulis (2005), individo pasitenkinimas darbu priklauso nuo vidinių veiksnių, kurie dažnai sunkiai suprantami pačiam individui ir dažnai visai nesuprantami darbdaviui. Kiekvienas, ateinantis į darbą (Jonaitytė, 2007), „atsineša“ savo susiformavusias vertybes. Jeigu darbas jas atitinka, jaučiamas pasitenkinimas V. Taločkienė (2002) akcentuoja, kad laiku pastebėtos pastangos ir tinkamai parinktos motyvavimo priemonės, pavyzdžiui, patrauklūs mokymo kursai, stažuotė ar atlygis, aukštesnės pareigybės, o gal tik daugiau kūrybinės laisvės ir atsakomybės, sustiprintų darbuotojo pasitenkinimą darbu, organizacija ar įmonė ugdytų sau lojalų darbuotoją.

Pasitikėjimas organizacija. Pasitikėjimas organizacija paprastai apibūdinamas kaip santykių kokybės elementas (Paine, 2003). Mokslinėje literatūroje išskiriamas pasitikėjimas žmonėmis ir pasitikėjimas sistemomis (Katou, 2013; Vanhala ir Ahteela, 2011). Šiame darbe pasitikėjimas organizacija bus suvokiamas kaip organizacijos dalyvių tarpusavio santykių elementas.

Nagrinėjant revoliucinių pokyčių įtaką tvariam ŽIV iš organizacijos perspektyvos buvo išskirtos penkios dedamosios: darbo produktyvumas, praleistų darbo dienų skaičius, personalo kaita, pelnas, produkto ir (arba) paslaugos kokybė. Šių dedamųjų detalizacija pateikta 8 lentelėje.

8 lentelė. Revoliucinių pokyčių įtakos tvariam ŽIV valdymui iš organizacijos perspektyvos dedamosios

Autorius	Revoliucinių pokyčių įtaka tvariam ŽIV
St. Amour, 2000; Weber ir Weber, 2001; Hiatt ir Creasey, 2003; McGreevy, 2009; Roberto ir Levesque, 2005; Mariappanadar, 2003; Ehnert, 2009; Kramar, 2014	Darbo produktyvumas
Mowday, Porter ir Steers, 1982, Hiatt ir Creasey, 2003; Jerome, 2013	Praleistų darbo dienų skaičius
Hiatt ir Creasey, 2003; Ehnert, 2009; Kramar, 2014	Personalo kaita
McGreevy, 2009; Jerome, 2013	Pelnas
McGreevy, 2009; Mariappanadar, 2003; Jerome, 2013	Produkto ir (arba) paslaugos kokybė

Toliau, remiantis atlikta mokslinės literatūros analize revoliucinių pokyčių ir tvaraus žmonių išteklių valdymo organizacijai tema, bus nagrinėjama: darbo produktyvumas, darbuotojų neatvykimas į darbo vietą, darbuotojų kaita, santykiai su klientais ir vadovybe, kokybė.

Darbo produktyvumas. Daugumoje organizacijų darbo jėgos produktyvumas yra suvokiamas kaip pagrindinis verslo sėkmės faktorius ir jam vadybininkai skiria itin didelį dėmesį (Haenisch, 2008).

Produktyvi darbo jėga yra vienas iš pagrindinių faktorių, leidžiančių valstybėms pasiekti mokslo, pramonės ir ekonomikos pažangą (Khodaparast Shirazi, 1996). Produktivumas parodo santykį tarp gamybos rezultato ir patirtų sąnaudų tam rezultatui pasiekti (Camus, 2007). Tam pritaria ir kiti mokslininkai, produktyvumą apibrėžiantys kaip matematinę išraišką, t. y. gamybos rezultatų santykį su panaudotais ištekliais (Prokopenko, 1987; Chew, 1988; Aspen *et al.*, 1991; Hill, 1993; Sumanth, 1994; Camus, 2007; Freeman, 2008; D. Parham, 2013). Produktivumo terminas yra plačiai naudojamas tiek teoretikų, tiek praktikų, tačiau nepaisant to jis dažnai neteisingai suprantamas ir interpretuojamas, todėl produktyvumo dažnai nepaisoma ar net priimami sprendimai darantys neigiamą įtaką produktyvumui (Forrester, 1993; Tangen, 2002). Šiame darbe produktyvumas bus suvokiamas kaip gamybos rezultatų santykis su panaudotais ištekliais.

Praleistų darbo dienų skaičius. Darbuotojų praleistos dienos dėl ligos ar kitų priežasčių daug kainuoja tiek verslui, tiek viešajam sektoriui bei mokesčių mokėtojams. Šias išlaidas apima neatvykusio į darbą darbuotojo atlyginimą, užmokesčius už viršvalandžius ir (arba) užmokestį pakaitiniam darbuotojam bei ŽIV ir linijos vadybos išlaidas (Tenhiala, Bonsdorff, Vahtera, Elovianiom, 2013). Tyrimais įrodyta, kad darbuotojai su kuriais elgiamasis sąžiningai yra sveikesni bei rečiau praleidžia darbą dėl ligos (Tenhiala, Bonsdorff, Vahtera, Elovianiom, 2013). Šiame darbe vertinant darbuotojų neatvykimo į darbą rodiklius bus vertinami šie skaičiai: darbuotojų laisvų dienų dėl ligos, darbuotojų neatvykimo į darbą administracijai leidus, darbuotojų apmokamų atostogų dienų, darbuotojų neapmokamų atostogų dienų ir pravaikštų skaičius (parengta pagal Darbo kodeksą (2002 redakcija).

Personalo kaita. Personalo kaita skirstoma į savanorišką ir nesavanorišką (Aldag, Stearns, 1987). Savanoriška kaita taip pat gali būti skirstoma į neišvengiamą ir išvengiamą (Levanaitė, Raubickas, 2010). Kitos darbuotojų kaitos rūšys gali būti įvardyto kaip funkcinė (kai organizaciją palieka prasti darbuotojai) ir disfunkcinė. Šiame darbo personalo kaita suvokiama kaip faktinis pokyčių metu palikusių organizaciją darbuotojų skaičius. Darbo keitimas arba noras jį keisti yra vertinamas kaip darbuotojo nelojalumo išraiška (Pilkaukaitė-Valickienė, Valickas, Sinkievič, 2007). „OVC Consulting“ atliktame tyrime buvo identifikuotos šios darbuotojų išėjimo iš darbo priežastys: X kartos darbuotojai (31-50 m.) dažniausiai linkę išeiti iš darbo dėl vadovo asmenybės (17 %), vadovavimo ypatumų įmonėje (15 %), karjeros galimybių nebuvimo ar nepasitenkinimo esamomis (15 %). Tuo tarpu dažniausios Y (iki 30 m.) kartos darbuotojų išėjimo iš darbo priežastys: darbo krūvis neatitinkantis atlygio (14 %), karjeros galimybių nebuvimas ar nepasitenkinimas esamomis (13 %) ir nepatrauklus atlyginimas (10 %). Kitos priežastys, tokios kaip prasta atmosfera darbe (9 %), galimybių tobulėti nebuvimas (8 %), motyvacinių priemonių stygius (5 %) abiejų kartų buvo įvardijamos vienodu dažniu. Nepaisant to, kad dėl stagnacijos gali sumažėti darbo efektyvumas, o nauji darbuotojai dažnai atneša naujų idėjų ir patobulina organizacijos veiklą, didelė darbuotojų kaita daro neigiamą įtaką organizacijai (Levanaitė, Raubickas, 2010).

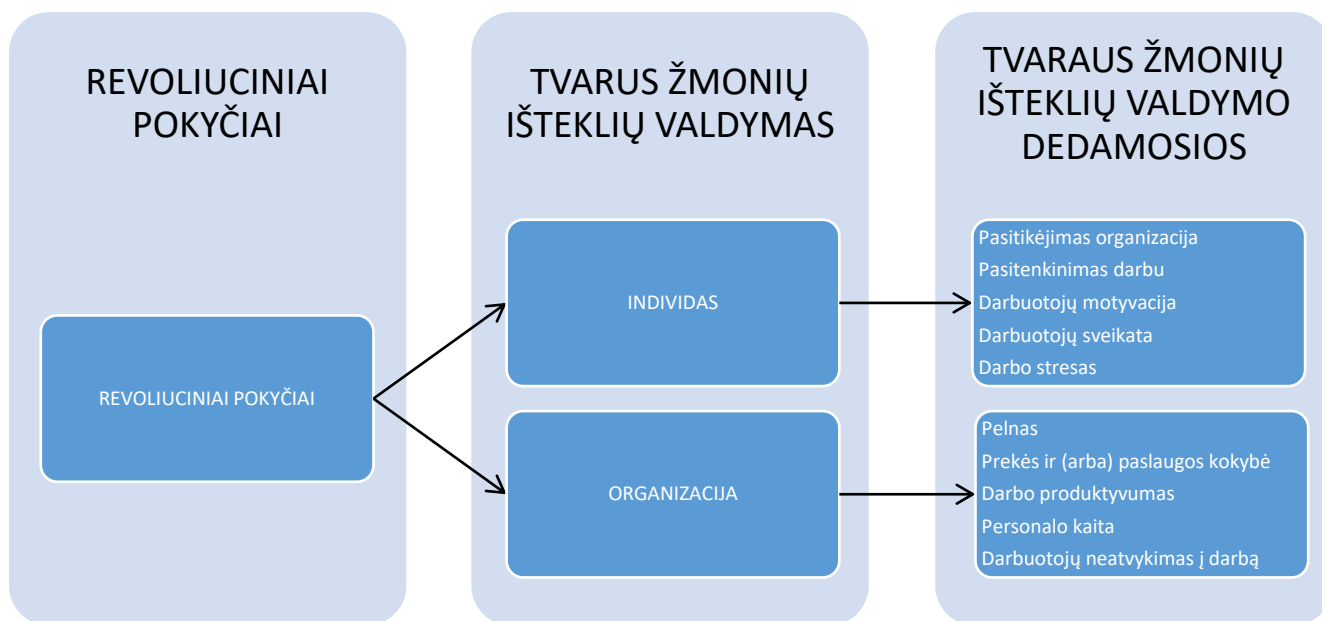
Pelnas. Pelnas yra labai svarbus įmonės veiklos įvertinimo kriterijus. Tai įmonės viduje susidarantis nuosavas lėšų šaltinis, pagal nuosavybės teisę priklausantis akcininkams, kurie ir priima sprendimą, kaip pelnas bus naudojamas (Stankevičiūtė, 2015).

Prekės ir (arba) paslaugos kokybė. Kokybės samprata keičiasi kas šešerius metus (Raipa ir Urbanavičiaus, 2001), tad ir kokybės apibrėžimų yra gausu. Tarptautinis kokybės vadybos standartas ISO 9000:2000 pateikia kokybės apibrėžimą kaip turimų charakteristikų visumos atitikties reikalavimams laipsnį. Kokybė taip pat apibūdinama kaip tinkamumas tikslui siekti, prisitaikymas prie reikalavimų, gebėjimas patenkinti klientų poreikius (Yorke, 1995). Adomėno (2000) teigimu kokybė yra objekto savybė, kuri įgalina tenkinti šiuolaikinius arba numanomus vartotojo poreikius. Apžvelgus pateiktus apibrėžimus galima išvelgti tam tikrą tendenciją, t. y. kokybės kaip klientų poreikio patenkinimo dedamąją (Yorke, 1995; Adomėnas, 2000). Taip pat pabrėžiama kokybės kaip tam tikrų procesų ir charakteristikų visumos dedamoji (ISO 9000:2000; Feigenbaum, 2003). Tad apibendrinant galima teigti, kad produkto ir (arba) paslaugos kokybė gali būti apibrėžiama kaip savybių arba charakteristikų visumą, kuri tenkina vartotojų poreikius.

Apibendrinant galima teigti, kad revoliucinių pokyčių įtaka individui pasireiškia per darbo streso, darbuotojų sveikatos, motyvacijos, pasitenkinimo darbu ir pasitikėjimo organizacija dedamąsias. O įtaka organizacijai pasireiškia per darbo produktyvumo, praleistų darbo dienų skaičiaus, personalo kaitą, pelną, produkto ir (arba) paslaugos kokybę.

2.4. Revoliucinių pokyčių įtakos tvariam žmonių išteklių valdymui modelis

Išnagrinėjus tvaraus ŽIV ir revoliucinių pokyčių valdymo ypatumus bei šių dedamųjų poveikį organizacijai ir darbuotojams 3 pav. pateikiamas revoliucinių pokyčių tvariam žmonių išteklių valdymui modelis.



3 paveikslas. Revoliucinių pokyčių tvariam žmonių išteklių valdymui modelis (sudaryta autorės)

Modelis apima tiek revoliucinių pokyčių įtaką organizacijai, tiek jos darbuotojams, išskiriant šios įtakos dedamąsias. Modelyje atvaizduojamos 5 revoliucinių pokyčių įtakos dedamosios iš individo perspektyvos (pasitikėjimas organizacija, pasitenkinimas darbu, darbuotojų motyvacija, darbuotojų sveikata, darbo stresas) ir 5 dedamosios ir organizacijos perspektyvos (pelnas, produkto / paslaugos kokybė, darbo produktyvumas, personalo kaita, darbuotojų neatvykimas į darbą).

3. REVOLIUCINIŲ POKYČIŲ ĮTAKOS TVARIAM ŽMONIŲ IŠTEKLIŲ VALDYMUI METODOLOGIJA

3.1. Tyrimo tikslas, uždaviniai ir struktūra

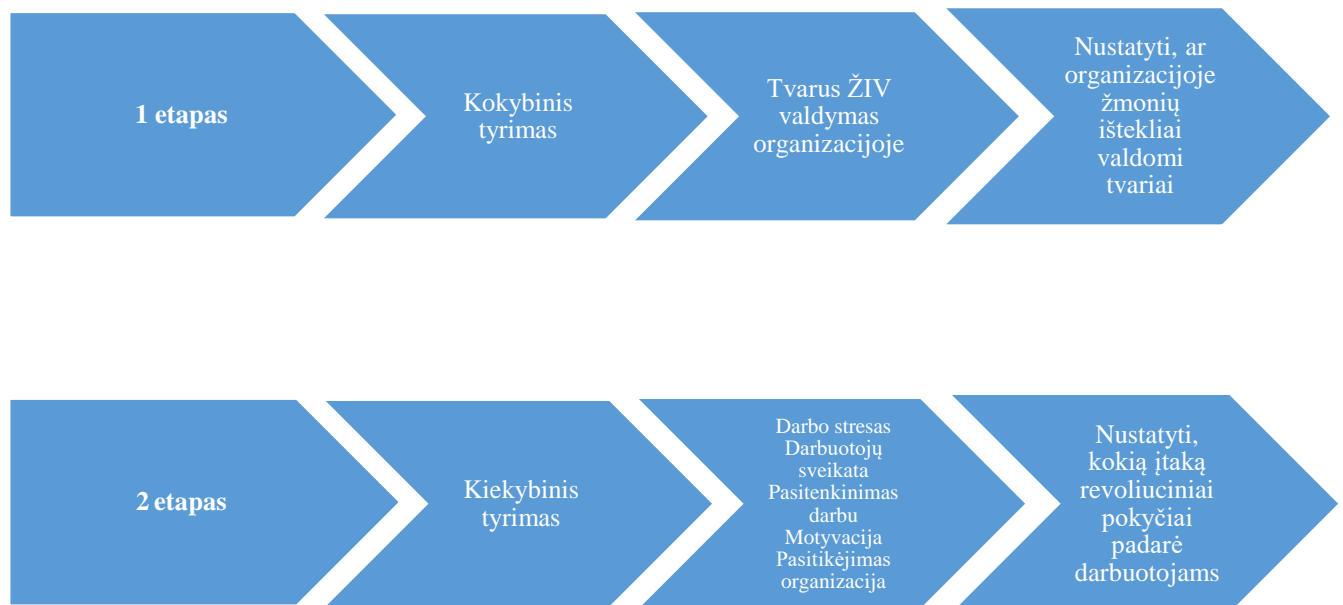
Tyrimo objektas – revoliucinių pokyčių įtaka tvariam žmonių išteklių valdymui.

Tyrimo tikslas – nustatyti revoliucinių pokyčių įtaką tvariam žmonių išteklių valdymui. Tyrimo tikslui pasiekti bus naudojamas kokybinio ir kiekybinio tyrimų metodų derinys.

Tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyti, kokiais požymiais organizacijoje pasižymi tvarus žmonių išteklių valdymas
2. Nustatyti, kokią įtaką tvaraus žmonių išteklių valdymo dedamosioms padarė organizacijoje vykę revoliuciniai pokyčiai.
3. Paruošti revoliucinių pokyčių įtakos tvariam žmonių išteklių valdymui modelį.

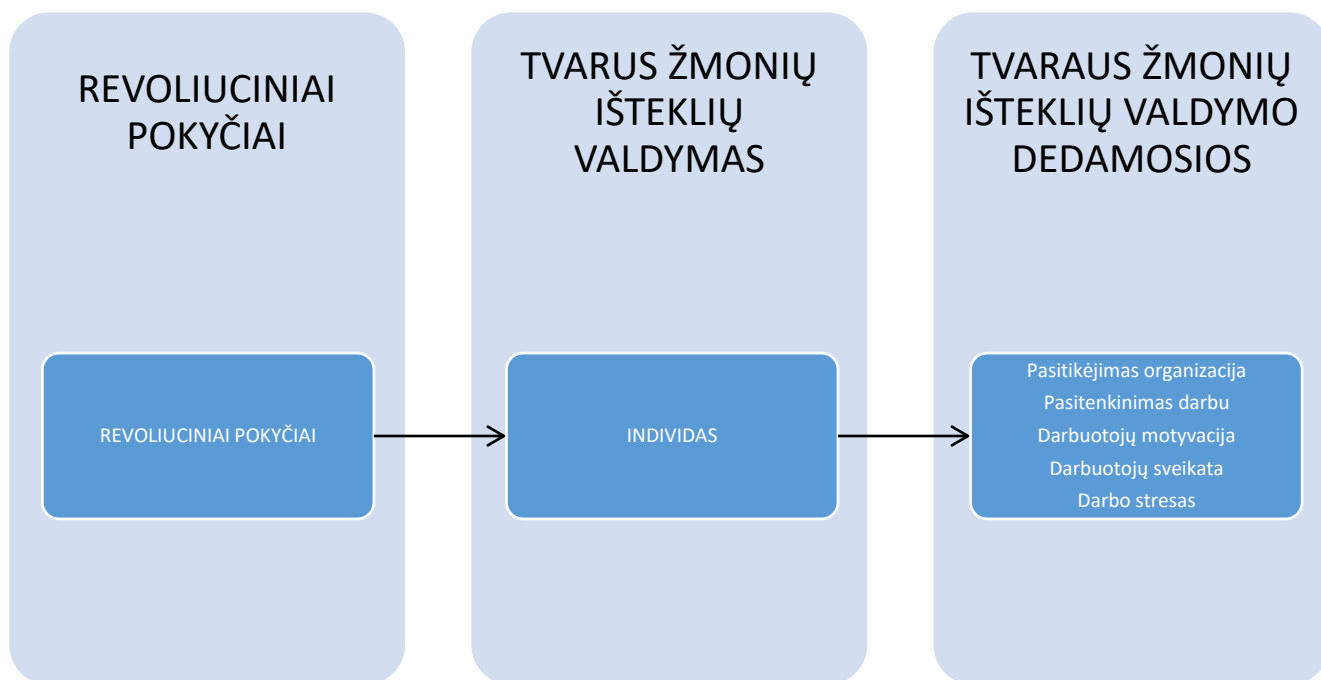
Tyrimas bus vykdomas dviem etapais (žr. 4 paveikslą). 1 etapo metu buvo atliktas interviu su žmonių išteklių valdymo skyriaus atstovais, siekiant nustatyti, ar žmonių išteklių organizacijoje valdomi tvariai. 2 etapo metu bus atliekamas kiekybinis tyrimas, kurio metu bus siekiama identifikuoti revoliucinių pokyčių įtaką tokioms dedamosioms kaip darbo stresas, darbuotojų sveikata, pasitenkinimas darbu, motyvacija ir pasitikėjimas organizacija. Šioms dedamosioms įvertinti pasirinktas anketinės apklausos metodas.



4 paveikslas. Empirinio tyrimo dizainas (sudaryta autorės)

Atliekant empirinį tyrimą buvo naudotas pakoreguotas teorinis modelis ir tiriamas revoliucinių pokyčių poveikis darbuotojams, eliminuojant galimą poveikį organizacijai. Šis sprendimas buvo priimtas dėl laiko stokos, organizacijos dydžio, ir kompleksiško.

Tyrimui atlikti buvo pritaikytas pakoreguotas sudarytas teorinis modelis (žr. 5 pav.)



5 paveikslas. Revoliucinių pokyčių tvariam žmonių išteklių valdymui tyrimo modelis (sudaryta autorės)

Prieš atliekant kiekybinį tyrimą buvo atliktas kokybinis tyrimas su organizacijos žmonių išteklių valdymo specialistėmis. Kokybinio tyrimo uždavinys buvo nustatyti, ar organizacijoje žmonių ištekliai yra valdomi tvariai. Nustačius, kad organizacijoje žmonių ištekliai yra valdomi tvariai buvo pritaikytas kiekybinio tyrimo metodas – anketinė apklausa raštu. Apklausa raštu yra pats populiariausias sociologinių tyrimų apklausos būdas (Kardelis, 2016). Taikant apklausos raštu metodą duomenys yra surenkami greitai ir pigiai. Empirinio tyrimo instrumentu pasirinkta anketa, kuri yra sudaryta pagal aprobuotus Stankevičiūtės (2015) ir Pritchardo (2006) klausimynus. **Kiekybinio tyrimo uždaviniai:**

1. nustatyti revoliucinių pokyčių įtaką tvariam žmonių išteklių valdymui;
2. išskirti, kokie demografiniai veiksniai darbo įtaką tvaraus žmonių išteklių valdymo nuostatomis pokyčių metu;
3. nustatyti reikšmingus ryšius tarp skirtingų tvaraus žmonių išteklių valdymo dedamųjų.

3.2. Duomenų rinkimo metodai ir tyrimo instrumentų konstravimas

Kokybinis tyrimas. Šis tyrimo metodas skirtas nustatyti, ar žmogiškieji ištekliai organizacijoje valdomi tvariai. **Kokybinio tyrimo tikslas** – nustatyti, ar žmonių ištekliai yra valdomi tvariai. Tyrimui atlikti pasirinktas interviu metodas. Pasirinktas interviu tipas – nestruktūruotas interviu. Vertinant, ar žmonių ištekliai valdomi tvariai buvo vertinama 11 tvaraus ŽIV dedamųjų ir kiekvienai dedamajai vertinti interviu dalyviams buvo pateiktą po vieną klausimą (žr. 9 lentelę). Viena tvaraus ŽIV dedamoji nebuvo vertinama, kadangi dėl organizacijos veiklos pobūdžio ekonominis efektyvumas jai nėra svarbi dedamoji. Interviu atliktas su dviem organizacijos žmonių išteklių departamento atstovėmis: atrankų

specialiste ir laikinai einančia žmonių išteklių vadovės pareigas specialiste. Interviu truko 21 minutę, interviu metu darbuotojoms buvo užduota 11 klausimų.

9 lentelė. Kokybinio tyrimo struktūra (sudaryta autorės)

Tvaraus ŽIV dedamosios	Klausimas
Ilgaamžiškumas	Kokius į ateitį orientuotus sprendimus yra priėmusi Jūsų organizacija?
Žmonių išteklių tausojimas	Ar organizacijoje žmonių išteklių valdymas nukreiptas į darbuotojų tausojimą?
Aplinkos tausojimas	Kaip jūsų organizacijoje žmonių išteklių valdymas prisideda prie aplinkos tausojimo?
Darbuotojų dalyvavimas	Ar darbuotojai aktyviai dalyvauja organizacijos veikloje?
Darbuotojas kaip lygiavertis partneris	Koks organizacijos darbuotojų tarpusavio santykis?
Darbuotojų bendradarbiavimas	Koks yra darbuotojų tarpusavio bendravimas?
Lankstumas	Ar organizacijoje lanksčiai valdomi žmonių ištekliai?
Partnerystė su išore	Ar organizacija bendradarbiauja su kitomis organizacijomis bei socialiniais partneriais?
Pagarba darbuotojui	Ar organizacija gerbia savo darbuotojus ir kaip išreiškia pagarbą jiems?
Darbo teisės aktų imperatyvo viršijimas	Ar darbuotojų priėmimo, atleidimo procesuose laikomasi teisės aktų?
Ekonominio efektyvumo siekimas	Nevertinama dėl organizacijos veiklos pobūdžio
Darbuotojų potencialo vystymas	Ar ir kaip organizacija vysto savo darbuotojų potencialą?

Kiekybinis tyrimas. Klausimynas sudarytas pagal aprobuotus Stankevičiūtės (2015) ir Pritchardo (2006) klausimynus. Klausimyno pradžioje pristatoma tyrimą atliekanti institucija (magistrantas, mokslinis vadovas), tyrimo tikslas, pabrėžiant, kad tyrimas yra mokslinio pobūdžio. Pabrėžiamas anonimiškumas, tačiau tuo pačiu respondentai motyvuojami į klausimus atsakyti atvirai ir sąžiningai, nes jų atsakymai leis nustatyti, kokį poveikį revoliuciniai pokyčiai padarė tvaraus žmonių išteklių valdymo dedamosioms. Respondentų prašoma sąžiningai ir atsakingai įvertinti kiekvieną klausimyne pateiktą teiginį ir pažymėti tik vieną atsakymą, kuris geriausiai atspindi jų nuomonę. Pateikiamas konkretus pavyzdys, siekiant, kad respondentui būtų aišku, kaip reikia pildyti klausimyną.

Tyrimą sudaro dvi klausimų grupės. Pirma grupe siekiama išsiaiškinti, kokį poveikį revoliucinių pokyčių kontekste patyrė organizacijos darbuotojai. Šiais klausimais siekiama identifikuoti šias poveikio darbuotojams dedamąsias: darbo stresas, darbuotojų sveikata, motyvacija, pasitikėjimas organizacija bei pasitenkinimas darbu. Antros grupės klausimai yra demografiniai veiksniai, kurie yra įtraukti, kadangi potencialiai gali daryti įtaką tyrimo rezultatams. Pavyzdžiui, pastebėta, kad darbo stresą dažniau patiria ir į jį jautriau reaguoja moterys nei vyrai, todėl tikėtina, kad ir atsakymai gali skirtis tarp šių demografinių grupių atstovų. Klausimyno struktūra įtraukiant tyrimo dimensiją, jo kriterijus, klausimų formulavimo šaltinius bei juos atitinkančius klausimus ir bendrą teiginių skaičių pateikiami 10 lentelėje.

10 lentelė. Klausimyno struktūra

Tyrimo dimensija	Tyrimo kriterijus (skalė / subskalė)	Klausimų formulavimo šaltiniai	Vertinimo kriterijai	Teiginiai	Viso teiginių
Revoliucinių pokyčių poveikis darbuotojui	Darbo stresas	Adaptuoti Stankevičiūtės (2015) klausimyno teiginiai	Darbo streso laiko subskalė	1.1; 1.2; 1.3; 1.4	9
			Darbo streso nerimo subskalė	1.5; 1.6; 1.7; 1.8; 1.9	
	Motyvacija		Vidinių nuostatų dėl asmeninės	2.1, 2.2	6

		Adaptuoti Pritchardo (2006) klausimyno teiginiai	motyvacijos subskalė		
			Darbo krypties subskalė	2.3, 2.4	
			Darbo pastangų subskalė	2.5; 2.6	
	Pasitenkinimas darbu	Adaptuoti Stankevičiūtės (2015) klausimyno teiginiai ir literatūros analizės metu (Smith, Kendall ir Hulin, 1969; Weiss <i>et al.</i> , 1967) išryškėję teiginiai	Pasitenkinimo pačiu darbu ir organizacija subskalė	3.1, 3.2, 3.3, 3.4,	8
			Pasitenkinimo darbo priežiūra subskalė	3.5, 3.6	
			Pasitenkinimo karjeros ir darbo užmokesčiu subskalė	3.7, 3.8	
	Pasitikėjimas organizacija	Adaptuoti Stankevičiūtės (2015) klausimyno teiginiai	Pasitikėjimo organizacija sąžiningumo subskalė	4.1; 4.2; 4.3; 4.4	9
			Pasitikėjimo organizacija patikimumo subskalė	4.5; 4.6, 4.7	
			Pasitikėjimo organizacija kompetencijos subskalė	4.8; 4.9	
	Sveikata	Stankevičiūtės (2015) klausimyno adaptuoti teiginiai	Fizinės sveikatos subskalė	5.1	2
			Emocinės sveikatos subskalė	5.2	
Socialinės demografijos charakteristikos	Amžius, lytis, pareigos (vadovaujamos ar ne), darbo trukmė organizacijoje, sutarties terminas, etato dydis	Teiginiai sudaryti baigiamojo darbo autorės	-		

Kiekybinio tyrimo metu buvo apklausti 83 respondentai. Siekiant didesnio respondentų skaičiaus ir aktyvumo respondentus buvo siekiama pasiekti keliais būdais: buvo dalinamos tiek popierinės anketos, tiek darbuotojams buvo siunčiami personalizuoti elektroniniai laišukai, kuriuose buvo prašoma užpildyti elektroninę anketą.

Siekiant įvertinti tyrimo instrumente naudotų skalių patikimumą buvo skaičiuojamas kiekvienos skalės ir subskalės *Cronbach alfa* koeficientas (žr. 11 lentelę).

11 lentelė. Tyrimo naudotų kriterijų patikimumo koeficientai (sudaryta autorės)

Tyrimo kriterijus (skalė / subskalė)	Skalės punktų (teiginių) skaičius	Cronbach's Alpha
Darbo stresas		
Darbo streso nerimo subskalė	4	,762
Darbo streso laiko subskalė	5	,739
Motyvacija		
Vidinių nuostatų dėl asmeninės motyvacijos subskalė	2	,642
Darbo krypties subskalė	2	,636
Darbo pastangų subskalė	2	,661
Pasitenkinimas darbu		
Pasitenkinimo darbu ir organizacija subskalė	4	,699
Pasitenkinimo darbo priežiūra subskalė	2	,796

Pasitenkinimo karjeros ir darbo užmokesčiu subskalė	2	,518
Pasitikėjimas organizacija		
Pasitikėjimo organizacija sąžiningumo subskalė	4	,801
Pasitikėjimo organizacija patikimumo subskalė	3	,526
Pasitikėjimo organizacija kompetencijos subskalė	2	,809
Sveikata		
Darbuotojų sveikatos subskalė	2	,698

Iš 11 lentelėje pateiktų duomenų galima matyti, kad visos skalės gali būti vertinamos kaip statistiškai patikimos.

3.3. Tyrimo imtis ir demografinės charakteristikos

Iš viso tyrime (pildant internetinę arba popierinę anketą) dalyvavo 83 respondentai (n=83). Visos tyrimo dalyvių demografinės charakteristikos yra pateikiamos 12 lentelėje.

12 lentelė. Respondentų demografinės imties charakteristikos (n=83) (sudaryta autorės)

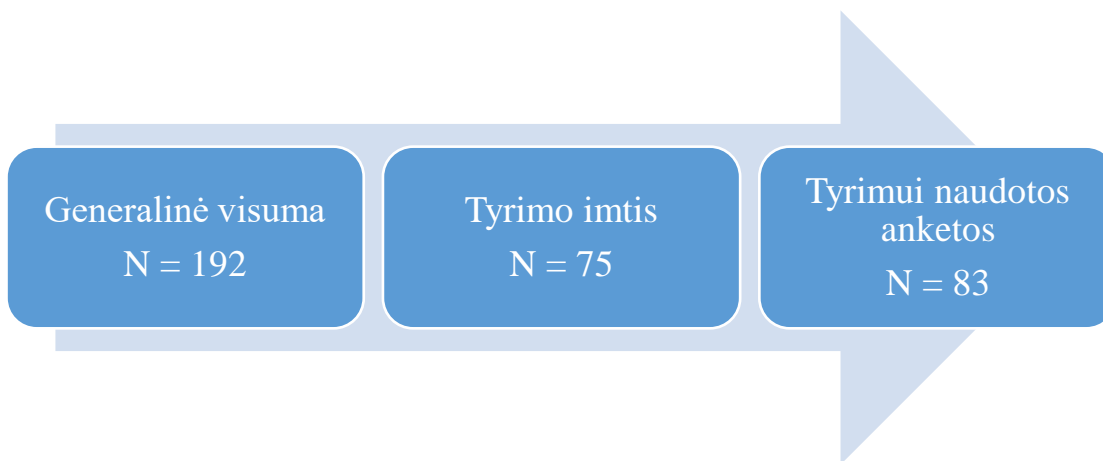
	n	%
Jūsų lytis		
Vyras	5	6
Moteris	78	94
Jūsų amžius		
iki 34	17	20,5
35-44	35	42,2
45-54	21	25,3
55 iki pensinio amžiaus	7	8,4
pensinio amžiaus	3	3,6
Jūsų darbo sutartis		
Neterminuota	32	38,6
Terminuota	51	61,4
Jūs dirbate organizacijoje		
pilnu etatu (1 etatas)	70	84,3
0,5 etato	5	6,0
0,25 etato	1	1,2
daugiau nei 1 etatu	4	4,8
kita	2	2,4
Ar užimate vadovaujamas pareigas?		
Taip	6	7,2
Ne	77	92,8
Kiek laiko dirbate šioje organizacijoje?		
mažiau nei 1 metus	4	4,8
1-5 metus	17	20,5
6-10 metų	12	14,5
daugiau nei 10 metų	48	57,8

Didžioji dalis respondentų yra moterys. Didžioji dalis respondentų organizacijoje yra 35-44 metų amžiaus tai sudaro 42,2 proc. visų respondentų. Mažiausiai tyrime dalyvavusių buvo pensinio amžiaus respondentų – 3,6 proc.

Didžioji dalis respondentų dirba pagal terminuotą sutartį (61,4 proc.). Absoliuti dauguma (84,3 proc.) respondentų dirba pilnu etatu, kitos darbo laiko formos sudaro mažumą populiacijos. Dauguma apklaustųjų neužima vadovujančių pareigų (92,8 proc.). Didžioji dauguma respondentų organizacijoje dirba daugiau nei 10 metų (57,8 proc.), mažiausią dalį sudaro mažiau nei 1 metus dirbantys respondentai (4,8 proc.).

3.4. Duomenų rinkimas ir analizės metodai

Tyrimui atlikti pasirinkta Lietuvos aukštojo mokslo institucija. Bendras darbuotojų Kauno technologijos universiteto ekonomikos ir verslo fakultete nustatytas, remiantis ŽIV skyriaus pateikta informacija yra 192 darbuotojai (žr. 6 pav.)



6 paveikslas. Tyrimo imties sudarymo schema

Tyrimo imčiai apskaičiuoti naudota „Viešosios nuomonės ir rinkos tyrimų“ skaičiuoklę, kuria naudojantis apskaičiuotas reikalingas tyrimo dalyvių skaičius reprezentatyviems duomenims gauti. **Tyrimo imtis** nustatyta remiantis Paniotto formule, kur: n – imties dydis, Δ – imties paklaidos dydis ($=0,09$; kadangi šiuo tyrimu tiriamas darbuotojų požiūris, o ne tam tikri kiekybiniai parametrai, tad paklaidą galima didinti iki 9 %), N – generalinis visumos dydis – 192.

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}} = \frac{1}{0,09^2 + \frac{1}{192}} = 75,1$$

Pagal šią formulę apskaičiuota, kad tyrime turėtų dalyvauti 75 respondentai. Tyrimas atliktas Kauno technologijos universiteto ekonomikos ir verslo fakultete. Siekiant kuo didesnio darbuotojų aktyvumo buvo dalintos tiek popierinės anketos, tiek elektroniniu paštu siunčiama informacija dėl internetinės anketos. Anketas elektroniniu arba popieriniu formatu užpildė 83 darbuotojai.

Siekiant atskleisti darbdavio tvaraus žmonių išteklių valdymo kintamųjų vertinimus, taikyta neparametrinė statistika. Patikrinta, ar kintamųjų skirstiniai yra normalūs – atliktas Kolmogorovo Smirnov testas (žr. 5 priedą). Testo rezultatai parodė, kad duomenys neatitiko normalaus pasiskirstymo sąlygų. Atsižvelgus į Kolmogorovo Smirnov testą rezultatus, ryšiai tarp kintamųjų buvo tikrinami skaičiuojant Spearmano koreliacijos koeficientą. Analizuojant ryšius tarp tvarus žmonių išteklių valdymo principų ir demografinių charakteristikų buvo pasirinktas neparametrinis Mann-Whitney testas, kai buvo du kintamieji požymiai bei Kruskal-Wallis testas kai buvo daugiau nei 2 kintamieji požymiai. Analizuojant tyrimo metu gautus duomenis buvo taikytini statistiniai metodai (aprašomoji statistika).

Gautiems tyrimo duomenims apdoroti, sisteminti bei vaizduoti grafiškai naudota SPSS (angl. Statistical Package for the Social Sciences) programinė įranga ir „Microsoft Excel“ programa.

4. REVOLIUCINIŲ POKYČIŲ ĮTAKOS TVARIAM ŽMONIŲ IŠTEKLIŲ VALDYMUI TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA

4.1. Tvaraus žmonių išteklių valdymo raiškos organizacijoje rezultatai

Siekiant nustatyti, ar organizacijoje žmonių ištekliai yra valdomi tvariai žmonių išteklių padalinio atstovių buvo paklausta 11 klausimų. Toliau bus pateikta interviu analizė išskiriant teorinėje dalyje identifikuotus tvaraus žmonių išteklių valdymo principus.

Ilgaamžiškumo orientacija. Orientacija į ateitį atsiskleidžia per organizacijoje atliekamus veiksmus, kurie yra orientuoti į ateitį t. y. kiekvienais metais keliami strateginiai tikslai, tikslai keliami net ir keliems metams į priekį: *„kiekvienų metų pabaigoje darbuotojams universitete yra keliami strateginiai ateinančių metų tikslai. Yra išskirti, užsibrėžti tikslai ir netgi keletui metų į priekį“*. Taip pat per finansinės motyvacijos darbuotojams, priklausomai nuo tikslų pasiekimo, suteikimą: *„šie metai bus pirmieji, kai darbuotojams planuojama finansinė motyvacija priklausomai nuo tų tikslų pasiekimo“*. Taip pat organizacijoje yra įdiegtas metinio planavimo ir vertinimo sistema: *„Tai turime įsidięgę jį, kol kas tai galioja tik vadovavimo įgaliojimus turintiems darbuotojams“*. Šiuo metu ši sistema yra įdiegta tik vadovavimo įgaliojimus turintiems darbuotojams, tačiau ateityje planuojama ją taikyti platesniu mastu.

Darbuotojų potencialo vystymas. Darbuotojų potencialo vystymo dedamoji atsiskleidžia per darbuotojų mokymų ir stažuotių užsienyje organizavimą: *„akademiniai darbuotojai ir administracija dažnai vyksta į užsienį, stažuotes į kitus universitetus ir kitokius užsienio įmones“*. Organizacijoje gausiai vykdomi tiek vidiniai mokymai (pasitelkiant vidinius išteklius, kadangi organizacija teikia ugdymo paslaugas) bei išorinius (bendradarbiaujant su verslo įmonėmis ir kitais mokymų paslaugų teikėjais): *„turime nemažai vidinių mokymų <...> tiek iš rinkodaros, tiek iš ŽIV yra ir iš tokių techninių dalykų kaip Excel ir Outlook. Turime ir išorinius mokymus“*. Ši dedamoji taip pat atsiskleidžia per teigiamą darbuotojų įvertinimą teikiamų mokymų atžvilgiu: *„šiomet buvo padaryta apklausa darbuotojų ir mokymų vertinimas tikrai išaugęs, darbuotojai tikrai vertina mokymus“*. Buvo išskirti tokie mokymų pavyzdžiai kaip anglų kalbos mokymai akademiniams darbuotojams: *„šiomet buvo pradėta akademinių darbuotojų anglų kalbos mokymai <...> ir tą programą ketiname tęsti“*, galimybė prisijungti prie studentams dėstomų kursų: *„ką dar po truputėlį pradedame diegti tai, kad mūsų darbuotojai galėtų klausytis kursų, mokymus, tiksliau modulius, jei yra laisvų vietų“*, jei yra laisvų vietų bei mokymų įvairiomis tematikos (pavyzdžiui, ŽIV, rinkodara, „Excel“, „Outlook“) organizavimas. Taip pat darbuotojams yra suteikiamos galimybės daryti vidinę karjerą: *„Vidinę karjerą skatinam ir iš tiesų turime daugybę pavyzdžių kada tiek horizontali, tiek vertikali karjera padaryta darbuotojų, nes organizacija yra didelė ir tų galimybių karjeros tikrai yra daug“*. Renkant darbuotoją yra įtraukiami ir padalinių vadovai: *„vadovai dar dažnai žino tokias žmones ir žino kas gali galbūt daryti karjerą ar, kad žmogus tiesiog nori judėti kažkur. Tai atsiradus kažkokiai vietai vadovai tiesiog pasiūlo“*.

Žmonių išteklių tausojimas. Pokalbio metu taip pat buvo išskirtos ir investicijos į fizinių darbo sąlygų darbuotojams gerinimą. Nors pašnekovės ir pripažino, kad šiuo metu patalpos nėra itin modernios, tačiau pristatė, kokie pakeitimai yra planuojami, siekiant paversti patalpas patrauklesnėmis kolektyvui. Pavyzdžiui, poilsio zonų kūrimas, virtuvėlių planavimas ir pan.: „nėra viskas taip tobulai ir aukštam lygi, bet bandom po truputėlį į tai investuoti“. Taip pat buvo išskirtos tam tikros suteikiamos galimybės darbuotojams, pavyzdžiui, lengvatinės sąlygos poilsiauti organizacijai priklausančiose bazėse: „*turime savo poilsio bazes, kuriose darbuotojams suteikiamos lengvatinės sąlygos tenai poilsiauti*“, platus nemokamų treniruočių sporto centre pasirinkimas: „*tiesiog irgi yra papildoma motyvacija darbuotojams, kad jie gali įvairiu sportu užsiimti sporto centre su treneriais*“, stovyklų darbuotojų vaikams organizavimas: „*organizuojame vasaros stovyklas darbuotojų vaikams <...>. Ten priimame darbuotojų vaikus, užtikriname jų užimtumą*“, vaikų dienos šventės organizavimas, kurios metu darbuotojai galės atsivesti savo vaikus į darbą, jiems bus suorganizuotos pramogos, aprodytos laboratorijos, 3D spausdintuvai ir pan.

Aplinkos tausojimas. Aplinkos tausojimas reiškiasi per organizacijos priklausomybę „Žaliojo universiteto“ sistemai: „mes priklausome Žalioji universiteto sistemai“. Joje dirba vienas žmogus, kuris yra atsakingas už šį projektą. Jau trečius metus veikia kompiuterinė dokumentų valdymo sistema per kurią yra patiekiami didžioji dalis dokumentų: „*bet tikrai turime ir internetinę dokumentų valdymo sistemą*“. Organizacijoje yra užtikrintos rūšiavimo galimybės: „*visose universiteto patalpose yra popieriaus rūšiavimo dėžės, kur galite atskirti ir neišmesti į bendras atliekas*“.

Darbuotojų bendradarbiavimas. Organizacijoje darbuotojai bendradarbiauja. Garbūs ir daug pasiekę mokslininkai padeda doktorantams, juos ugdo ir dalinasi savo žiniomis bei patirtimi: „*tikrai kalbant ir apie vyresnius patyrusius mokslininkus, garbius, kurie yra žinomi ne tik Lietuvoje tikrai perduoda jiems patirtį ir mūsų doktorantams ir juos moko, ugdo*“. Vis dėlto ŽIV specialistės išskyrė, kad dėl didelio žmonių skaičiaus organizacijoje šios procesus sunku apibendrinti, o ir organizacijoje yra didelis amžiaus ir kartų skirtumas tarp darbuotojų, pastebima, kad dažnai jaunesni darbuotojai bendrauja tarpusavyje, o vyresni irgi savam tarpe: „*labai yra ryškus kartų klausimas ir sakykim yra darbuotojų, kurie čia dirba labai seniai. Tai tikrai yra pakankamai matomas, kad seni darbuotojai bendrauja tarpusavyje, o naujai atėję darbuotojai daugiau bendrauja tarpusavyje*“. Tačiau neseniai atliktoje apklausoje darbuotojai kaip didelį organizacijos privalumą nurodė kolektyvą, tarpusavio bendravimą ir joje dirbančius žmones: „*santykiai mano akimis žiūrint yra geri ir darbuotojai netgi per apklausas vertina būtent kad labai kaip vieną iš tokių didžiųjų plusų tai kolektyvas, kolegos, bendravimas tarpusavyje, tai šitą tikrai vertina darbuotojai gerai*“. Tai rodo, kad organizacijoje darbuotojų bendravimas yra vertinamas teigiamai.

Lankstumas. Dėl organizacijos dydžio ir darbo pozicijų įvairovės darbo lankstumą vertinti yra sudėtinga. Kadangi kai kuriose pozicijose jo nėra (pavyzdžiui, studijų centro darbuotojai, kurie

priiminėja studentus turi griežtą darbo laiką), tačiau kitose pozicijose deramasi ir pagal darbuotojo poreikius jam leidžia pasikoreguoti savo darbo laiką, pavyzdžiui, ateiti anksčiau išeiti anksčiau arba atvirksčiai – ateiti vėliau ir išeiti vėliau: „*priklauso nuo darbo pozicijos ir darbo specifikos, nes yra tokių padalinių, tarkim kurie priima lankytojus. <...> Bet kituose padaliniuose kur tas darbo pobūdis nėra tiek pririštas prie laiko tikrai turim variantų, kada susitariamos šiek tiek lankstesnės darbo valandos*“. Taip pat ŽI planuojami taip, kad reikalui esant žmogus bent laikinai galėtų būti pavaduojamas kito organizacijos nario „*O dėl pakaitumo, pavadavimo kolegų tikrai atostogų metu, ligos metu ar kažkokių šiaip neplanuotų klausimų metu skyriuose dažniausiai yra kolegos, kurie gali pavaduoti bent laikinai tą žmogų, kuris laikinai iškrenta iš darbų*“.

Darbuotojas kaip lygiavertis partneris. Darbuotojo kaip lygiavertio partnerio dedamoji nėra aiškiai išreikšta: „*tikslai eina iš viršaus į apačią*“. Tačiau vėliau vadovai būdus, kaip pasiekti iškeltus tikslus derina su darbuotojais: „*kiekvienas padalinys šneka su savo darbuotojais ir formuojasi savo padalinio tikslus*“. Taip pat organizacijoje yra atvirai bendraujama. T. y. darbuotojams siunčiamas naujienlaiškis su visomis organizacijos naujienomis. Yra pašto dėžutė „Siūlau“ į kurią darbuotojai gali siųsti pasiūlymus bei klausimus dėl organizacijos veiklos: „*turim sukūrę tokią pašto dėžutę „siūlau“ ir darbuotojai internetu gali siųsti savo pasiūlymus, jei tokių turi*“. Į klausimus siekiama visiems atsakyti jau tradicija tapusio dekanato „maratono“ metu kuomet dekanas su aukščiausiais vadovais keliauja po visus padalinius ir atsako į visus bendruomenės iškeltus klausimus ir atvirai diskutuoja: „*jis važiuoja su komanda dažniausiai su aukščiausiais valdymo vadovais ir tiesiog tuos visus klausimus, kuriuos iškelia bendruomenė stengiasi atsakyti*“. Susitikimai yra atviri ir į juos gali ateiti visi organizacijos nariai.

Darbuotojų dalyvavimas. Darbuotojų dalyvavimas organizacijos veikloje taip pat nėra aiškiai išreikštas. Kadangi organizacija yra didelė, o specialisčių teigimu yra „*didelis amžiaus ir kartų skirtumas tad ir žmonių interesai skirtingi ir jie pasirenka skirtingas veiklas*“. Tačiau specialisčių nuomone, nors į veiklas įsitraukia ir ne visi, tačiau dauguma darbuotojų įsitraukia į vienokias ar kitokias veiklas pagal savo pomėgius: „*vieni galbūt daugiau sportuoti eina kiti galbūt dalyvauja kitoj veikloj. <...> Negalėčiau sakyti, kad visi 100 proc. dalyvauja, tikrai ne. Bet yra darbuotojų, kurie įsitraukia*“.

Partnerystė su išore. Organizacijos ŽIV skyrius bendradarbiauja su SA, karjeros centru: „*ŽIV padalinys su SA su karjeros valdymo centru bendradarbiaujame*“. Taip pat organizacija bendradarbiauja su verslo įmonėmis. Priklausomai nuo situacijos, ypač vykdant tam tikrus projektus pagalbos visada ieškoma išorėje. Taip pat kartais verslo įmonės ar kitos institucijos kreipiasi į organizaciją ir tada organizacija siekia bendradarbiauti: „*Tikrai dirbame su verslo partneriais ir kviečiam mes ir jie pas mus atvažiuoja <...> Iš tikrųjų tas bendradarbiavimas vyksta įvairūs padaliniai bendradarbiauja su įvairiais partneriais įvairiais klausimais sakykim tyrimų įvairių, konsultacijų ir pan. <...> patys ieškome partnerių, ypač jei vykdome kažkokį konsultacijų, projektų bendrų, tačiau kreipiasi ir į mus ir randame bendrų taškų tada*“.

Darbo teisės aktų imperatyvo viršijimas. Organizacijoje visada laikomasi darbo teisės aktų, tiek priimant, tiek atleidžiant darbuotojus: „Čia jau net nelabai yra ką diskutuoti, nes vienareikšmiškai laikomės teisės aktų ir visur yra tas skaidrumas“.

Pagarba darbuotojui. Organizacijoje pagarba išreiškiama tiek esamiems, tiek jau organizaciją palikusiems darbuotojams. Jau į pensiją išėjusiems darbuotojams organizuojami specialiai jiems skirti renginiai: „mūsų dėstytojai, mokslo darbuotojai, kurie kartais jau yra pensininkai jie yra pakankamai įtraukiami į veiklą, jiems yra atskiri renginiai organizuojami, jie įtraukiami į mūsų dabar dirbančių žmonių įvairius renginius. Jiems ir išvykos yra organizuojamos tai yra toks pagerbimas“. Tuo tarpu esami organizacijos darbuotojai, parodę išskirtinius veiklos rezultatus būna pagerbti renginių, susirinkimų metu ir panašiai: „darbuotojų nominacijų renginys buvo surengtas. <...> Darbuotojai buvo viešai pasveikinti, viešai pagerbti. Taip pat turime tokias tradicijas kaip rektorato posėdžio metu, kai universiteto vadovai sveikina įvairius pasiekimus mūsų darbuotojų <...> yra išreiškiama ta pagarba, padėka ir pasveikinimas“.

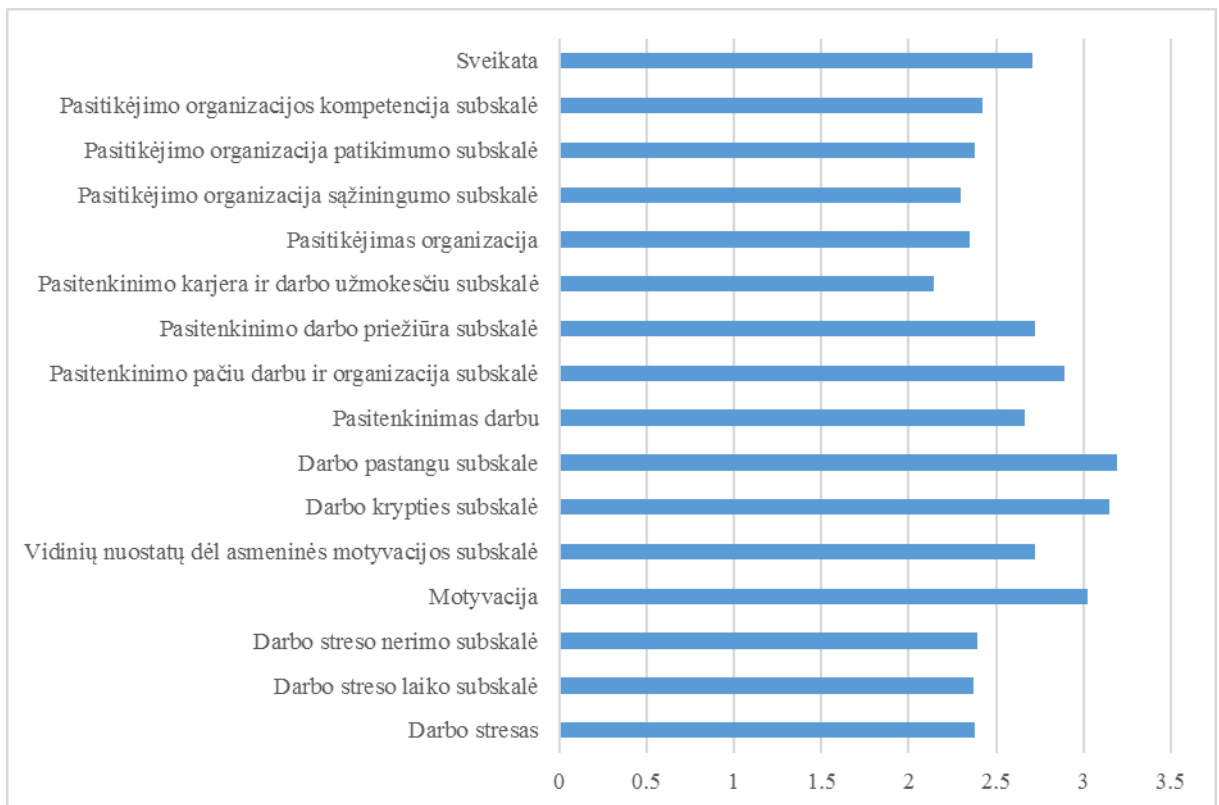
13 lentelė. Organizacijoje vykstančių tvaraus ŽIV veiklos (sudaryta autorės)

Tvaraus ŽIV dedamoji	Organizacijoje vykstančios veiklos
Ilgaamžiškumas	Įdiegta metinio planavimo ir vertinimo sistema Kiekvienais metais keliami strateginiai tikslai, kartais ir keliems metams į priekį
Žmonių išteklių tausojimas	Investuojama į fizinių darbo sąlygų darbuotojams gerinimą Suteikiamos galimybės nemokamai sportuoti sporto centre Suteikiamos lengvatinės sąlygos poilsiauti organizacijai priklausančiose poilsio bazėse
Aplinkos tausojimas	Priklausomybė „Žaliojo universiteto“ sistemai Organizacijoje yra galimybė rūšiuoti atliekas, visur yra rūšiuoti skirtos šiukšlių dėžės Įdiegta dokumentų valdymo sistema
Darbuotojų dalyvavimas	Yra pašto dėžutė „Siūlau“ į kurią siūsdami el. laiškus darbuotojai gali pateikti savo pasiūlymus ir klausimus dėl organizacijos veiklos
Darbuotojas kaip lygiavertis partneris	Priimant žmones į naujas pozicijas visada informuojami esami darbuotojai, jiems suteikiamos galimybės kandidatuoti Teisės aktų laikymasis tiek priimant, tiek atleidžiant darbuotojus Skaidrumo užtikrinimas
Darbuotojų bendradarbiavimas	Bendradarbiaujama darbo grupėse, mokymų metu, perduodant gerą patirtį doktorantūros studentams
Lankstumas	Galimybės derinti darbo valandas priklausomai nuo pareigybės Darbuotojų pakaitumo užtikrinimas
Partnerystė su išore	Bendradarbiavimas su KTU karjeros centru Bendradarbiavimas su SA Bendradarbiavimas su verslo atstovais ir įmonėmis
Pagarba darbuotojui	Apdovanojimai vasaros šventės metu Išskirtiniai renginiai organizaciją palikusiems darbuotojams Pagerbimas susirinkimų metu
Darbo teisės aktų imperatyvo viršijimas	Darbo teisės aktų laikymasis priimant ir atleidžiant darbuotojus Skaidrumo užtikrinimas Lengvatos atostogaujant poilsio bazėse Užimtumo darbuotojų vaikams organizavimas
Darbuotojų potencialo vystymas	Vidiniai mokymai Išoriniai mokymai Stažuotės užsienyje Galimybė prisijungti prie universitete studentams dėstomų kursų

Interviu metu buvo atskleista ilgaamžiškumo orientacijos, žmonių išteklių tausojimo, aplinkos tausojimo, darbuotojų dalyvavimo, darbuotojo kaip lygiavertis partnerio, darbuotojų bendradarbiavimo, darbuotojų potencialo vystymo, lankstumo, partnerystės su išore, pagarbos darbuotojui, darbo teisės aktų imperatyvo viršijimo. Šie principai atsiskleidžia per 13 lentelėje įvardintas veiklas. Pavyzdžiui ilgaamžiškumo orientacija atsiskleidžia per metinio planavimo ir vertinimo sistemos organizacijoje buvimą, kiekvienais metais keliamus strateginius tikslus. Darbuotojų potencialo vystymo dedamoji atsiskleidžia per darbuotojų mokymo dedamąją suteikiant galimybę dalyvauti tiek vidiniuose, tiek išoriniuose mokymuose, stažuotėse užsienyje bei prisijungiant prie universitete studentams dėstomų kursų. Apibendrinant galima teigti, kad interviu metu identifikuoti tvaraus ŽIV principai ir praktikos, kuriomis jie yra išreiškiami leidžia teigti, kad organizacijoje žmonių ištekliai valdomi taikant tvarumo principus. Buvo identifikuota 11 iš 12 tvaraus žmonių išteklių valdymo principų.

4.2. Aprašomoji tyrimo rezultatų statistika

Tyrimo metu buvo siekiama atskleisti darbuotojų nuostatas darbo streso, motyvacijos, pasitenkinimo darbu, pasitikėjimo organizacijos ir sveikatos požiūriais pokyčių metu. Tyrimui buvo pasirinkta organizacija, kurioje pastaruoju metu vyko tiek išorinių, tiek vidinių pokyčių. Buvo diegiama „Atsinaujinimo programa“, kurios metu buvo vykdomi tiek studijų valdymo pokyčiai, mokslinių tyrimų ir eksperimentinės veiklos valdymo, finansų, žmogiškųjų išteklių ir infrastruktūros valdymo pokyčiai. Taip pat neseniai buvo keičiama organizacinė struktūra, valdymo metodai. Organizaciją taip pat veikia ir išoriniai pokyčiai, pavyzdžiui, šiuo metu Švietimo ir mokslo ministerija yra pateikusi siūlymą aukštosioms mokykloms jungtis, tad nėra aišku, kaip pasikeistų organizacija įgyvendinus tokius pokyčius. Siekiant atskleisti darbuotojų nuostatas pokyčių atžvilgiu buvo skaičiuotas darbo streso, motyvacijos, pasitenkinimo darbu, pasitikėjimo organizacija ir sveikatos kintamųjų aritmetinis vidurkis (M) ir standartinis nuokrypis (SD). Pirmiausia bus apžvelgti skalių ir subskalių aritmetiniai vidurkiai (M) ir standartiniai nuokrypiai (SN), tada bus nagrinėjami atskirų klausimų aritmetiniai vidurkiai (M) ir standartiniai nuokrypiai (SN).

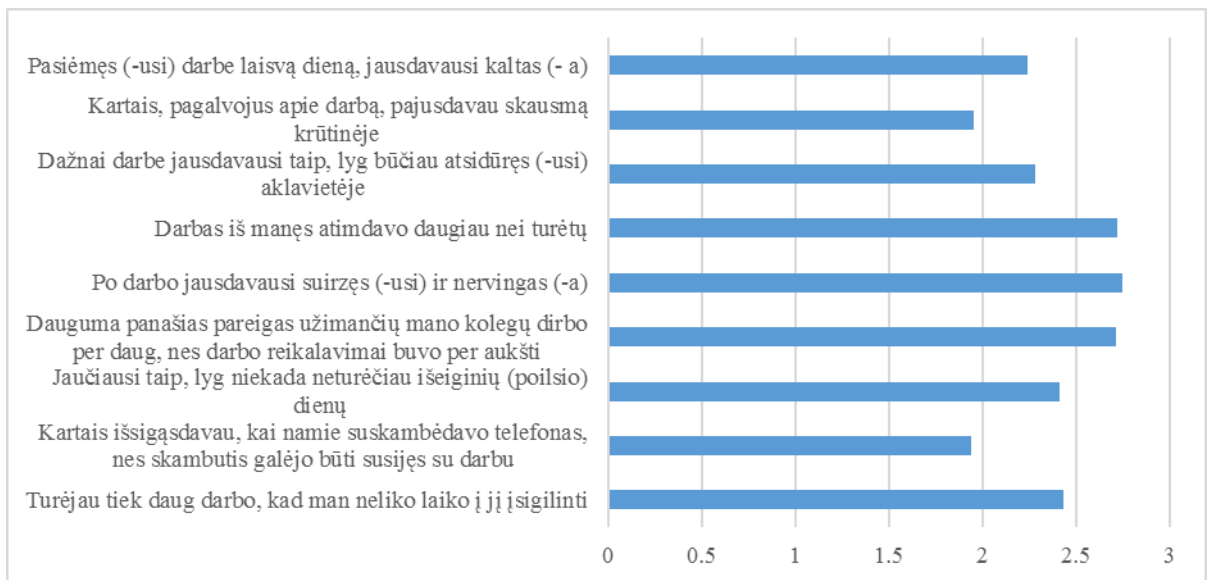


7 paveikslas. Tvaraus ŽIV skalių ir subskalių aritmetinis vidurkis (M) (n=83) (sudaryta autorės)

Išanalizavus tvaraus žmonių išteklių valdymo skalių ir subskalių aritmetinius vidurkius (M) ir standartinius nuokrypius (SN) galima teigti, kad vertinant skales pokyčių metu organizacijoje aukščiausiais balais respondentai vertino motyvaciją ($M=3,02$, $SN=2,757$) bei pasitenkinimą darbu ($M=2,66$, $SN=3,598$). Žemiausiais balais respondentai vertino pasitikėjimą organizacija ($M=2,35$, $SN=4,823$) (žr. 7 pav.).

Vertinant subskales paaiškėjo, kad aukščiausiais balais yra vertinamos yra darbo krypties ($M=3,15$, $SN=1,153$) bei darbo pastangų ($M=3,19$, $SN=1,295$) subskalės. Tuo tarpu žemiausias balais darbuotojai vertino pasitikėjimą organizacijos sąžiningumu ($M=2,3$, $SN=5,743$) ir pasitikėjimą organizacijos patikimumu ($M=2,38$, $SN=1,560$).

Pirmiausia buvo nagrinėjamas darbuotojų patiriamas darbo stresas. Gauti rezultatai pateikti 7 paveiksle.



8 paveikslas. Darbo streso kintamųjų aritmetinis vidurkis (M) (sudaryta autorės)

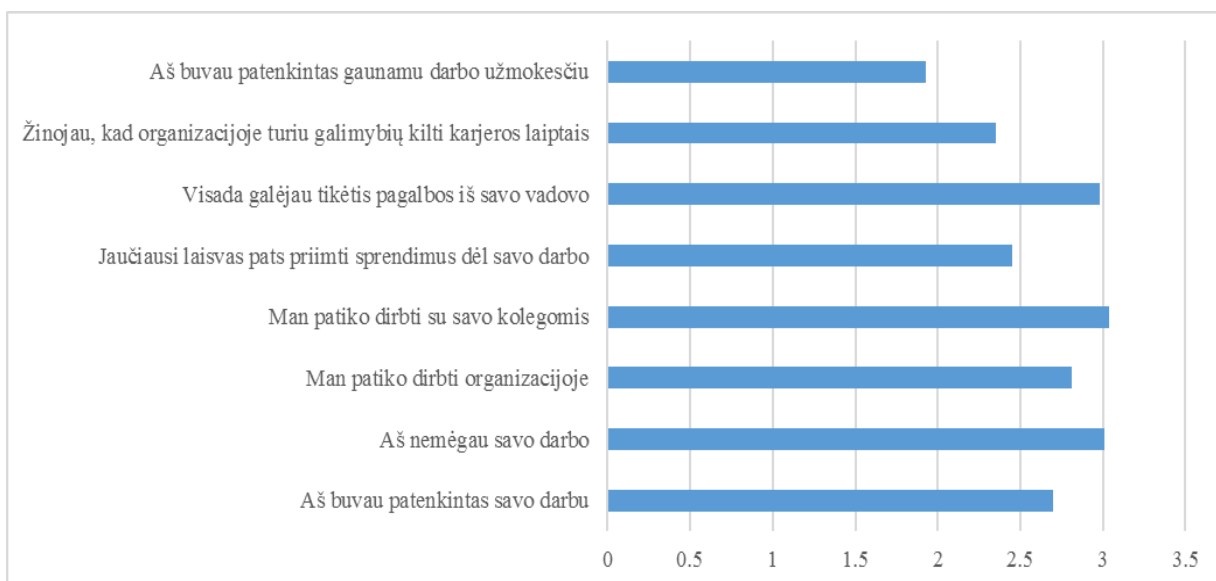
Paveiksle matoma, kad labiausiai respondentai pritarė teiginiams, kad po darbo jautėsi suirzė ir nervingi ($M=2,75$, $SN=0,809$), kad darbas iš jų atimdavo daugiau nei turėtų ($M=2,72$, $SN=0,846$) bei manė, kad dauguma panašias pareigas užimančių kolegų dirbo per daug, nes darbo reikalavimai buvo per aukšti ($M=2,71$, $SN=0,758$). Labiausiai respondentai nepritarė teiginiams, kad suskambėjus telefono skambučiui jie išsigąsdavo, nes skambutis galėjo būti susijęs su darbu ($M=1,94$, $SN=0,755$) bei kad pagalvojus apie darbą pajusdavau skausmą krūtinėje ($M=1,95$, $SN=0,795$) (žr. 8 pav.).



9 paveikslas. Motyvacijos kintamųjų aritmetinis vidurkis (M) (n=83) (sudaryta autorės)

Labiausiai respondentai pritarė teiginiams, kad visada dėjo maksimalias pastangas, kad pasiektų savo darbo tikslų ($M=3,34$, $SN=0,590$) ir nepritarė teiginiui, kad dėjo mažai pastangų, kad savo darbą atliktų gerai (3,33) (šis kintamasis buvo užkoduotas, kad neiškreiptų skalės ir subskalės vidurkių). Mažiausiai respondentai pritarė teiginiams, kad buvo motyvuoti gerai atlikti savo darbą ($M=2,59$,

SN=0,781) ir kad savo darbus skirstė taip, kad organizacijai suteiktų daugiausia naudos (M=2,95, SN=2,95) (žr. 9 pav.)



10 paveikslas. Pasitenkinimo darbu kintamųjų aritmetinis vidurkis (M) (n=83) (sudaryta autorės)

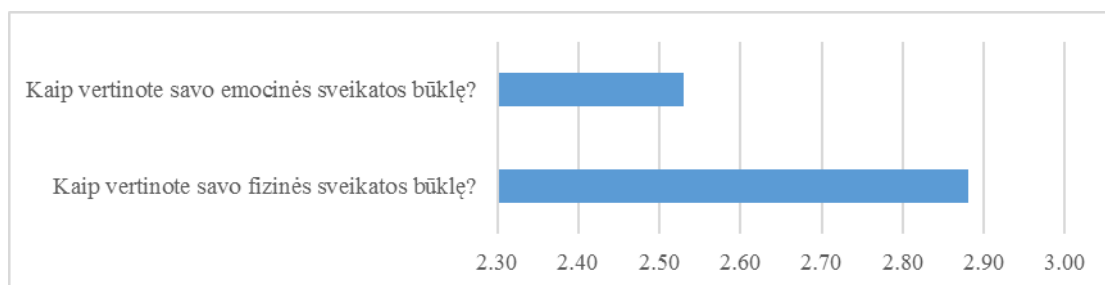
Labiausiai respondentai pritarė teiginiui, kad jiems patiko dirbti su savo kolegomis (M=3,04, SN=0,671). Mažiausią pasitenkinimą respondentai jautė savo darbo užmokesčiu (M=1,93, SN=0,729) bei karjeros galimybėmis organizacijoje (M=2,35, SN=0,723). Teiginys „aš nemėgau savo darbo“ buvo užkoduotas, tad 3,01 vidurkis ir 0,634 standartinis nuokrypis rodo, kad darbuotojams jų darbas patinka. Pakankamai aukštai išreikštas ir pagalbos iš vadovo veiksnys (M=2,98, SN=0,715) (žr. 10 pav.)



11 paveikslas. Pasitikėjimo organizacija kintamųjų aritmetinis vidurkis (M) (n=83) (sudaryta autorės)

Pasitikėjimas organizacija yra palyginti žemas. Labiausiai darbuotojai pasitiki savo organizacijos profesionalumu (M=2,60, SN=0,715) bei pritarė, kad pokyčių metu leido organizacijai priimti sprendimus, susijusius su tokiais kaip jie (M=2,52, SN=0,755). Mažiausiai respondentai pritarė

teiginiams, kad sprendimai buvo priimami atsižvelgiant ir į tokius kaip jie ($M=2,20$, $SN=0,712$) ir, kad organizacija sugebėjo įvykdyti savo pažadus ($M=2,24$, $SN=0,820$) (žr. 11 pav.)



12 paveikslas. Sveikatos kintamųjų aritmetinis vidurkis (M) (n=83) (sudaryta autorės)

Analizuojant 12 paveiksle pateiktus duomenis galima matyti, kad respondentai pokyčių metu savo fizinę sveikatą ($M=2,88$, $SN=0,572$) vertino geriau nei emocinę ($M=2,53$, $SN=0,801$) (žr. 12 pav.)

Toliau analizei pagal respondentų darbdavio patrauklumo, suvokto ekonominio pilietiškumo, suvokto teisinio pilietiškumo, suvokto etiško pilietiškumo, suvokto filantropinio pilietiškumo, pilietiško elgesio organizacijoje kintamuosius buvo pasirinktas neparametrinis Mann-Whitney testas, kai yra du kintamieji požymiai bei Kruskal-Wallis testas kai yra daugiau nei 2 kintamieji požymiai. 14 lentelėje pateikti duomenys apie šiuos kintamųjų ryšius. Naudojant Mann-Whitney testą siekiama išsiaiškinti grupių nuomonių pasiskirstymą pagal lytį, pareigas bei sutarties tipą, o Kruskal-Wallis testas buvo naudojamas siekiamas nustatyti respondentų nuomonių pasiskirstymą priklausomai nuo jų amžiaus, stažo bei darbo organizacijoje laiko. Toliau pateiktoje lentelėje matyti respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal lytį.

14 lentelė. Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal lytį

Kintamieji	Vyras (N=5)	Moteris (n=78)	Statistiškai reikšmingas skirtumas p ≤ 0,05
	M	M	
Darbo stresas	12,40	22,01	,000(a)
Darbo streso laiko subskalė	6,00	9,72	,000(a)
Darbo streso nerimo subskalė	6,40	12,29	,000(a)
Motyvacija	19,20	18,03	,298(a)
Vidinių nuostatų dėl asmeninės motyvacijos subskalė	6,60	5,36	,014(a)
Darbo krypties subskalė	6,20	6,29	,788(a)
Darbo pastangų subskalė	6,40	6,37	,948(a)
Pasitenkinimas darbu	21,40	21,24	,520(a)
Pasitenkinimo pačiu darbu ir organizacija subskalė	10,60	11,62	,416(a)
Pasitenkinimo darbo priežiūra subskalė	5,80	5,40	,520(a)
Pasitenkinimo karjera ir darbo užmokesčiu subskalė	5,00	4,23	,316(a)
Pasitikėjimas organizacija	23,40	21,03	,164(a)
Pasitikėjimo organizacija sąžiningumo subskalė	10,40	9,12	,153(a)
Pasitikėjimo organizacija patikimumo subskalė	7,80	7,09	,385(a)
Pasitikėjimo organizacijos kompetencija subskalė	5,20	4,82	,142(a)
Sveikata	6,20	5,36	,131(a)
Kaip vertinote savo fizinės sveikatos būklę?	3,00	2,87	,649(a)
Kaip vertinote savo emocinės sveikatos būklę?	3,20	2,49	,099(a)

Žvelgiant į lyties ir tvaraus žmonių išteklių dedamųjų ryšį galima teigti, kad yra statistiškai reikšmingas ryšys tarp darbuotojo lyties ir darbo streso laiko ($p=,000$), darbo streso nerimo ($p=,000$) ir

asmeninių nuostatų ($p=,014$). Pavyzdžiui, moterys jautriau reaguoja į darbo stresą bei pasižymi žemesniu asmeninių nuostatų dėl darbo motyvacijos įverčiu.

Todėl siekiama įvertinti, kaip respondentų vertinimai skiriasi pagal užimančias pareigas (žr. 15 lentelę).

15 lentelė. Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal pareigas

Kintamieji	Vadovaujančios pareigos (N=6)	Nevadovaujančios pareigos (N=77)	Statistiškai reikšmingas skirtumas
	M	M	$p \leq 0,05$
Darbo stresas	20,83	21,48	0,306
Darbo streso laiko subskalė	8,83	9,55	0,857
Darbo streso nerimo subskalė	12,00	11,94	0,100
Motyvacija	20,83	17,88	0,437
Vidinių nuostatų dėl asmeninės motyvacijos subskalė	6,33	5,36	0,340
Darbo krypties subskalė	7,50	6,19	0,573
Darbo pastangų subskalė	7,00	6,32	0,992
Pasitenkinimas darbu	23,67	21,06	0,143
Pasitenkinimo pačiu darbu ir organizacija subskalė	12,33	11,49	0,966
Pasitenkinimo darbo priežiūra subskalė	6,67	5,32	0,106
Pasitenkinimo karjeros ir darbo užmokesčiu subskalė	4,67	4,25	0,043
Pasitikėjimas organizacija	24,17	20,94	0,676
Pasitikėjimo organizacija sąžiningumo subskalė	10,83	9,06	0,917
Pasitikėjimo organizacija patikimumo subskalė	8,00	7,06	0,688
Pasitikėjimo organizacijos kompetencija subskalė	5,33	4,81	
Sveikata	5,50	5,40	0,528
Kaip vertinote savo fizinės sveikatos būklę?	2,83	2,88	0,487
Kaip vertinote savo emocinės sveikatos būklę?	2,67	2,52	0,698

Statistiškai reikšmingas ryšys pastebėtas tarp užimamų pareigų ir pasitenkinimu karjera bei darbo užmokesčiu. Vadovaujančias pareigas užimantys respondentai yra labiau patenkinti karjera ir darbo užmokesčiu nei nevadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai. Toliau pateiktoje lentelėje yra pateikti respondentų vertinimai pagal amžių (žr. 16 lentelę).

16 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

Kintamieji	Iki 34 (N=17)	35-44 (N=35)	45-54 (N=21)	55 iki pensinio amžiaus (N=7)	Pensinio amžiaus (N=3)	Statistiškai reikšmingas skirtumas
	M	M	M	M	M	$p \leq 0,05$
Darbo stresas	18,29	21,60	23,48	23,14	19,00	0,002
Darbo streso laiko subskalė	7,76	9,80	10,48	9,43	9,00	0,006
Darbo streso nerimo subskalė	10,53	11,80	13,00	13,71	10,00	0,027
Motyvacija	17,94	17,69	18,86	16,14	23,00	0,006
Vidinių nuostatų dėl asmeninės motyvacijos subskalė	5,71	5,14	5,71	4,43	7,67	0,002
Darbo krypties subskalė	6,24	6,17	6,38	6,00	8,00	0,072
Darbo pastangų subskalė	6,00	6,37	6,76	5,71	7,33	0,159
Pasitenkinimas darbu	20,82	21,29	21,57	19,57	25,00	0,188
Pasitenkinimo pačiu darbu ir organizacija subskalė	11,71	11,34	11,62	11,00	14,00	0,036
Pasitenkinimo darbo priežiūra subskalė	5,24	5,66	5,52	4,29	5,67	0,466
Pasitenkinimo karjeros ir darbo užmokesčiu subskalė	3,88	4,29	4,43	4,29	5,33	0,319
Pasitikėjimas organizacija	21,06	21,20	20,43	20,43	28,33	0,157

Pasitikėjimo organizacija sąžiningumo subskalė	9,35	9,17	9,05	8,29	11,67	0,254
Pasitikėjimo organizacija patikimumo subskalė	6,94	7,17	6,90	7,14	9,33	0,179
Pasitikėjimo organizacijos kompetencija subskalė	4,76	4,86	4,48	5,00	7,33	0,101
Sveikata	5,35	5,63	5,10	5,14	6,00	0,308
Kaip vertinate savo fizinės sveikatos būklę?	2,76	3,00	2,76	2,86	3,00	0,541
Kaip vertinate savo emocinės sveikatos būklę?	2,59	2,63	2,33	2,29	3,00	0,281

Statistiškai reikšmingas ryšys nustatytas tarp amžiaus ir darbo streso (statistiškai reikšmingas ryšys pastebėtas tiek darbo streso nerimo, tiek darbo streso laiko subskalėse), motyvacijos (statistiškai reikšmingas ryšys aptiktas tik vidinių nuostatų dėl darbo subskalėje) bei pasitenkinimo pačiu darbu ir organizacija.

Nagrinėjant darbo streso ryšį su amžiumi pastebėta, kad daugiausia darbo streso patiria 45-54 amžiaus grupė ($M=23,48$, $p=0,002$), tuo tarpu mažiausiai streso pokyčių metu patyrė iki 34 m. amžiaus grupės respondentai ($M=18,29$, $p=0,002$). Vertinant darbo streso laiko subskalę tendencijos nesikeičia, tačiau vertinant darbo streso nerimo subskalę pastebėta, kad mažiausiai darbo streso nerimo jaučia pensinio amžiaus respondentai ($M=10,00$, $p=0,027$), nors nedaug skiriasi ir amžiaus grupės iki 34 m. respondentų rezultatai ($M=10,53$, $p=0,027$). Tuo tarpu daugiausia darbo streso nerimo jaučia 55 iki pensinio amžiaus grupės respondentai ($M=13,71$, $p=0,006$) bei 45-54 metų amžiaus respondentai ($M=13,00$, $p=0,006$).

Vertinant motyvacijos ryši su amžiumi nustatyta, kad yra statistiškai reikšmingas ryšys tarp darbuotojo amžiaus ir motyvacijos. Labiausiai motyvuoti yra pensinio amžiaus darbuotojai ($M=23,00$, $p=0,006$) 45-54 amžiaus darbuotojai ($M=18,86$, $p=0,006$). Mažiausiai motyvuoti yra darbuotojai, pakliūvantys į amžiaus grupę nuo 55 iki pensinio amžiaus ($M=16,14$, $p=0,006$). Vertinant vidines darbuotojų nuostatas dėl darbo motyvacijos aukščiausiai šią subskalę vertina pensinio amžiaus žmonės, tuo tarpu žemiausiai 55 iki pensinio amžiaus respondentai.

Vertinant pasitenkinimo darbu su amžiumi ryšį nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys tarp pasitenkinimo pačiu darbu ir organizacija subskalės. Vertinant respondentų pasitenkinimą pačiu darbu ir organizacija rezultatai nesiskyrė nuo bendro pasitenkinimo darbu rezultatų. Labiausiai darbu ir organizacija patenkinti yra pensinio amžiaus darbuotojai ($M=14,00$, $p=0,036$), o mažiausiai – 55-iki pensinio amžiaus darbuotojai ($M=11,00$, $p=0,036$).

Taip pat buvo tiriamas respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal sutarties tipą (žr. 17 lentelę).

17 lentelė. Tvaraus ŽIV ir darbo sutarties kintamųjų ryšys ($n=83$) (sudaryta autorės)

Kintamieji	Neterminuota (N=32)	Terminuota (N=51)	Statistiškai reikšmingas skirtumas
	M	M	$p \leq 0,05$
Darbo stresas	21,91	21,14	0,306
Darbo streso laiko subskalė	9,47	9,51	0,857

Darbo streso nerimo subskalė	12,44	11,63	0,100
Motyvacija	18,50	17,84	0,437
Vidinių nuostatų dėl asmeninės motyvacijos subskalė	5,59	5,33	0,340
Darbo krypties subskalė	6,47	6,18	0,573
Darbo pastangų subskalė	6,44	6,33	0,992
Pasitenkinimas darbu	21,97	20,80	0,143
Pasitenkinimo pačiu darbu ir organizacija subskalė	11,69	11,47	0,966
Pasitenkinimo darbo priežiūra subskalė	5,72	5,24	0,106
Pasitenkinimo karjeros ir darbo užmokesčiu subskalė	4,56	4,10	0,043
Pasitikėjimas organizacija	21,25	21,12	0,676
Pasitikėjimo organizacija sąžiningumo subskalė	9,16	9,22	0,917
Pasitikėjimo organizacija patikimumo subskalė	7,19	7,10	0,688
Pasitikėjimo organizacijos kompetencija subskalė	4,91	4,80	0,4232
Sveikata	5,34	5,45	0,528
Kaip vertinate savo fizinės sveikatos būklę?	2,81	2,92	0,487
Kaip vertinate savo emocinės sveikatos būklę?	2,53	2,53	0,698

Vertinant tvaraus ŽIV dedamųjų ir darbo sutarties kintamųjų ryšius statistiškai reikšmingas ryšys nustatytas tarp pasitenkinimo karjera ir darbo užmokesčiu ($p=0,043$). Vertinant pasitenkinimo karjera ir darbo užmokesčiu ryšį tarp sutarties tipo nustatyta, kad darbo užmokesčiu ir karjeros galimybėmis labiau linkę būt patenkinti vadovaujančias pareigas užimantys respondentai.

Buvo siekiama nustatyti ir respondentų nuostatų ryšį su etatu (žr. 18 lentelę).

18 lentelė. Tvaraus ŽIV ir etato kintamųjų ryšys ($n=83$) (sudaryta autorės)

Kintamieji	Pilnas etatas	0,5 etato	0,25 etato	Daugiau nei 1 etatas	Kita	Statistiškai reikšmingas skirtumas
	M	M	M	M	M	$p \leq 0,05$
Darbo stresas	21,23	22,60	13,00	26,25	19,50	0,134
Darbo streso laiko subskalė	9,41	10,60	6,00	11,00	8,00	0,327
Darbo streso nerimo subskalė	11,81	12,00	7,00	15,25	11,50	0,082
Motyvacija	18,03	19,60	20,00	18,50	17,00	0,651
Vidinių nuostatų dėl asmeninės motyvacijos subskalė	5,43	6,40	6,00	4,25	6,00	0,047
Darbo krypties subskalė	6,23	6,80	7,00	7,00	5,50	0,230
Darbo pastangų subskalė	6,37	6,40	7,00	7,25	5,50	0,422
Pasitenkinimas darbu	21,76	18,00	10,00	19,25	21,00	0,068
Pasitenkinimo pačiu darbu ir organizacija subskalė	11,74	10,80	5,00	10,50	12,00	0,212
Pasitenkinimo darbo priežiūra subskalė	5,53	4,40	3,00	5,25	5,50	0,185
Pasitenkinimo karjeros ir darbo užmokesčiu subskalė	4,49	2,80	2,00	3,50	3,50	0,003
Pasitikėjimas organizacija	21,70	16,60	12,00	18,75	22,00	0,091
Pasitikėjimo organizacija sąžiningumo subskalė	9,50	7,20	4,00	7,50	9,00	0,035
Pasitikėjimo organizacija patikimumo subskalė	7,29	5,40	6,00	6,50	7,50	0,146
Pasitikėjimo organizacijos kompetencija subskalė	4,91	4,00	2,00	4,75	5,50	0,348
Sveikata	5,40	6,40	6,00	4,25	5,00	0,179
Kaip vertinate savo fizinės sveikatos būklę?	2,87	3,20	3,00	2,75	2,50	0,698
Kaip vertinate savo emocinės sveikatos būklę?	2,53	3,20	3,00	1,50	2,50	0,065

Vertinant tvaraus ŽIV ir etato kintamųjų ryšius statistiškai reikšmingas ryšys nustatytas tarp asmeninių nuostatų dėl darbo motyvacijos ($p=0,047$), pasitenkinimo karjera ir darbo užmokesčiu

($p=0,003$) bei pasitikėjimo organizacijos sąžiningumu ($p=0,035$). Vertinant ryšį tarp asmeninių darbo nuostatų ir etato paaiškėjo, kad aukščiausiai savo vidines nuostatas dėl darbo motyvacijos vertina 0,5 etato dirbantys respondentai, o žemiausiai daugiau nei 1 etatu dirbantys respondentai. Vertinant ryšį pasitenkinimo karjera ir darbo užmokesčiu bei etato pastebėta, kad labiausiai darbo užmokesčiu yra patenkinti pilnu etatu dirbantys respondentai ($M=4,49$), tuo tarpu mažiausiai patenkinti yra 0,25 etato dirbantys respondentai ($M=2,00$). Vertinant ryšį tarp pasitikėjimo organizacijos sąžiningumu ir etato pastebima ta pati tendencija, kad pilnu etatu dirbantys žmonės organizacija pasitiki labiausiai ($M=9,50$), o 0,25 – mažiausiai ($M=4,00$).

Buvo nagrinėjamas ir ryšys tarp stažo bei darbuotojų nuostatų pokyčių metu (žr. 19 lentelę).

19 lentelė. Tvaraus ŽIV ir stažo kintamųjų ryšys ($n=83$) (sudaryta autorės)

Kintamieji	Mažiau nei 1 metai ($n=4$)	1-5 metai ($n=17$)	6-10 metų ($n=12$)	Daugiau nei 10 metų ($n=48$)	Statistiškai reikšmingas skirtumas
	M	M	M	M	$p \leq 0,05$
Darbo stresas	12,00	18,71	22,00	22,96	0,000
Darbo streso laiko subskalė	5,00	8,18	9,08	10,40	0,000
Darbo streso nerimo subskalė	7,00	10,53	12,92	12,56	0,002
Motyvacija	17,50	17,65	19,25	17,85	0,348
Vidinių nuostatų dėl asmeninės motyvacijos subskalė	6,00	5,88	5,25	5,23	0,124
Darbo krypties subskalė	6,25	5,82	6,83	6,27	0,157
Darbo pastangų subskalė	5,25	5,94	7,17	6,35	0,040
Pasitenkinimas darbu	18,75	22,06	21,83	21,00	0,540
Pasitenkinimo pačiu darbu ir organizacija subskalė	10,25	11,82	12,08	11,44	0,445
Pasitenkinimo darbo priežiūra subskalė	5,25	5,53	5,58	5,33	0,925
Pasitenkinimo karjeros ir darbo užmokesčiu subskalė	3,25	4,71	4,17	4,23	0,331
Pasitikėjimas organizacija	22,50	22,06	21,67	20,92	0,547
Pasitikėjimo organizacija sąžiningumo subskalė	9,50	9,82	9,08	9,10	0,446
Pasitikėjimo organizacija patikimumo subskalė	8,25	7,35	7,00	7,06	0,384
Pasitikėjimo organizacijos kompetencija subskalė	4,75	4,88	5,58	4,75	0,170
Pasitikėjimas organizacija	22,50	22,06	21,67	20,92	0,547
Sveikata	6,00	5,65	5,50	5,25	0,379
Kaip vertinote savo fizinės sveikatos būklę?	3,00	2,88	2,92	2,85	0,950
Kaip vertinote savo emocinės sveikatos būklę?	3,00	2,76	2,58	2,40	0,170

Vertinant tvaraus ŽIV ir darbo stažo organizacijoje kintamųjų ryšius statistiškai reikšmingas ryšys nustatytas tarp darbo streso ($p=0,000$) (statistiškai reikšmingas ryšys pastebėtas tiek darbo streso laiko ($p=0,000$), tiek darbo streso nerimo ($p=0,002$) subskalėse).

Vertinant darbo stresą pastebėta, kad daugiausiai darbo streso patiria daugiau nei 10 metų organizacijoje dirbantys darbuotojai ($M=22,96$), o mažiausiai darbo streso patiria mažiau nei metus organizacijoje praleidę darbuotojai ($M=12,00$).

Vertinant darbo streso nerimą pastebėta, kad daugiausia darbo streso nerimo jaučia 6-10 metų organizacijoje praleidę darbuotojai ($M=12,92$), o mažiausiai vėlgi mažiau nei metus išdirbę darbuotojai ($M=7,00$).

Vertinant darbo streso laiką pastebėta, kad didžiausią darbo streso laiko poveikį jaučia daugiau nei 10 metų organizacijoje praleidę darbuotojai ($M=10,40$), o mažiausiai vėlgi mažiau nei 1 metus išdirbę darbuotojai ($M=5,00$).

Spirmano ranginis koreliacijos koeficientas yra naudojamas tiriant ryšį, kuris gali egzistuoti tarp dviejų didėjimo ar mažėjimo tvarka išrikiuotų kintamųjų, kurių skirstinys nėra normalusis. Atlikus tyrimo duomenų koreliacijos analizę (taikant Spirmano koreliacijos koeficientą), nustatyti silpni, vidutinio stiprumo ar stiprūs koreliaciniai ryšiai (žr. 3 priedą) Silpnu ryšiu laikoma, kai $r_s=$ nuo 0,1 iki 0,29, kai $r_s=$ nuo 0,30 iki 0,49 – ryšio stiprumas yra vidutinis; ir kai $r_s=$ nuo 0,50 iki 1,0, ryšys yra stiprus (Cohen, 1988).

Yra statistiškai reikšmingas ryšys tarp darbo streso laiko ir pasitenkinimo karjera ir darbo užmokesčiu ($r_s=-,251$, $p=0,022$), organizacijos sąžiningumo ($r_s=-,281$, $p=0,010$) bei pasitikėjimo organizacijos kompetencija ($r_s=-,221$, $p=0,045$). Tačiau šie ryšiai yra silpni.

Statistiškai reikšmingi, tačiau silpni ryšiai yra ir tarp darbo streso nerimo ir pasitenkinimo pačiu darbu ir organizacija ($r_s=-,273$, $p=0,013$), pasitenkinimo darbo priežiūra ($r_s=-,256$, $p=0,019$), pasitikėjimo organizacijos sąžiningumu ($r_s=-,266$, $p=0,015$) bei patikimumo ($r_s=-,272$, $p=0,013$). Vidutinio stiprumo ryšiai nustatyti tarp darbo streso nerimo ir vidinės darbo motyvacijos ($r_s=-,337$, $p=0,013$) bei sveikatos ($r_s=-,486$, $p=0,000$).

Statistiškai reikšmingi, tačiau silpni ryšiai nustatyti tarp asmeninių nuostatų dėl darbo motyvacijos ir darbo streso laiko ($r_s=-,280$, $p=0,010$) bei darbo krypties ($r_s=,236$, $p=0,031$) bei darbo pastangų ($r_s=,223$, $p=0,043$), pasitenkinimo pačiu darbu bei organizacija ($r_s=-,273$, $p=0,007$). Vidutinio stiprumo ryšiai nustatyti tarp vidinių nuostatų dėl darbo motyvacijos ir darbo streso nerimo ($r_s=-,337$, $p=0,000$), pasitenkinimo darbo priežiūra ($r_s=,305$, $p=0,005$), sveikata ($r_s=,330$, $p=0,002$), pasitenkinimo karjeros galimybėmis bei darbo užmokesčiu ($r_s=,302$, $p=0,006$), pasitikėjimo organizacijos sąžiningumu ($r_s=,455$, $p=0,000$), patikimumu ($r_s=,455$, $p=0,000$) bei kompetencija ($r_s=-,340$, $p=0,002$).

Statistiškai reikšmingi, tačiau silpni ryšiai nustatyti tarp darbo krypties ir asmeninių nuostatų dėl darbo motyvacijos ($r_s=,236$, $p=$), pasitenkinimo pačiu darbu ir organizacija ($r_s=,286$, $p=$) ir sveikatos ($r_s=,263$, $p=$). Vidutinio stiprumo ryšys nustatytas tarp darbo krypties ir pasitenkinimo darbo priežiūra ($r_s=,434$, $p=$), o stiprus ryšys nustatytas tarp darbo pastangų ($r_s=,685$, $p=$).

Statistiškai reikšmingi, tačiau silpni ryšiai nustatyti tarp darbo pastangų ir asmeninių nuostatų dėl darbo motyvacijos ($r_s=,223$, $p=0,031$), pasitenkinimo pačiu darbu ir organizacija ($r_s=,229$, $p=0,009$) ir sveikata ($r_s=,289$, $p=0,016$). Stiprus ryšys nustatytas tarp darbo pastangų ir darbo krypties ($r_s=,685$,

$p=0,000$), o vidutinio stiprumo ryšys nustatytas tarp darbo pastangų ir pasitenkinimo darbo priežiūra ($r_s=,293$, $p=0,007$).

Statistiškai reikšmingi, tačiau silpni ryšiai nustatyti tarp pasitenkinimo pačiu darbu ir organizacija ir darbo streso nerimu ($r_s=-,273$, $p=0,013$), darbo krypties ($r_s=,286$, $p=0,009$), darbo pastangų ($r_s=,229$, $p=0,038$). Vidutinio stiprumo koreliaciniai ryšiai nustatyti tarp pasitenkinimo pačiu darbu bei organizacija ir asmeninių nuostatų dėl motyvacijos ($r_s=,295$, $p=0,007$), pasitenkinimo karjeros galimybėmis ir darbo užmokesčiu ($r_s=,301$, $p=0,006$), pasitikėjimo organizacijos sąžiningumu ($r_s=,439$, $p=0,000$), patikimumu ($r_s=,342$, $p=0,002$) ir kompetencija ($r_s=,444$, $p=0,000$), pasitenkinimo darbo priežiūra ($r_s=,476$, $p=0,000$), bei sveikatos ($r_s=,446$, $p=0,000$).

Statistiškai reikšmingi, tačiau silpni ryšiai nustatyti tarp pasitenkinimo darbo priežiūra ir darbo streso nerimo ($r_s=-,256$, $p=0,019$). Vidutinio stiprumo ryšiai nustatyti tarp pasitenkinimo darbo priežiūra ir pasitikėjimo organizacijos sąžiningumu ($r_s=,444$, $p=0,000$), pasitikėjimo organizacijos patikimumu ($r_s=,422$, $p=0,000$) ir sveikatos ($r_s=,388$, $p=0,000$), asmeninių nuostatų dėl darbo motyvacijos ($r_s=,305$, $p=0,005$), darbo krypties ($r_s=,434$, $p=0,000$), darbo pastangų ($r_s=,293$, $p=0,007$), pasitenkinimo karjera ir darbo užmokesčiu ($r_s=,482$, $p=0,000$).

Statistiškai reikšmingi, tačiau silpni ryšiai nustatyti tarp pasitenkinimo karjera ir darbo užmokesčiu bei darbo streso laiku ($r_s=-,251$, $p=0,022$), pasitenkinimo pačiu darbu ir organizacija ($r_s=,301$, $p=0,006$). Vidutinio stiprumo ryšiai nustatyti tarp pasitenkinimo darbe ir užmokesčiu bei pasitenkinimo darbo priežiūra ($r_s=,482$, $p=0,000$), pasitikėjimo organizacijos sąžiningumu ($r_s=,451$, $p=0,000$), patikimumu ($r_s=,498$, $p=0,000$) ir kompetencija ($r_s=,385$, $p=0,000$), asmeninių nuostatų dėl darbo motyvacijos ($r_s=,302$, $p=0,006$).

Stiprūs koreliaciniai ryšiai nustatyti tarp pasitikėjimo organizacijos sąžiningumu ir patikimumu ($r_s=,714$, $p=$), sąžiningumo bei kompetencijos ($r_s=,559$, $p=0,000$), patikimumo ir kompetencijos ($r_s=,608$, $p=0,000$). Vidutinio stiprumo koreliaciniai ryšiai nustatyti tarp pasitikėjimo organizacijos sąžiningumu ir sveikatos ($r_s=,347$, $p=0,001$), pasitikėjimo organizacijos patikimumu ir sveikatos ($r_s=,401$, $p=0,000$), bei pasitikėjimo organizacijos kompetencija bei sveikatos ($r_s=,292$, $p=0,007$).

Taip pat buvo įvertinti koreliaciniai ryšiai tarp tvaraus žmonių išteklių dedamųjų ir demografinių charakteristikų (žr. 4 priedą). Stiprių ryšių rasta nebuvo. Toliau bus aptarti identifikuoti silpni ir vidutinio stiprumo koreliaciniai ryšiai. Darbo stresas ir stažas ($r_s=,429$, $p=0,000$) bei darbo stresas ir amžius ($r_s=,341$, $p=0,001$). Vidutinio stiprumo ryšys taip pat nustatytas tarp darbo streso laiko subskalės ir lyties ($r_s=,358$, $p=0,001$) bei darbo streso laiko ir stažo ($r_s=,489$, $p=0,000$). Taip pat tarp darbo streso nerimo subskalės ir lyties ($r_s=,396$, $p=0,000$), darbo krypties subskalės ir pareigų ($r_s=-,308$, $p=0,005$), pasitikėjimo organizacijos sąžiningumu ir etato ($r_s=,320$, $p=0,003$), pasitenkinimo karjera ir darbo užmokesčiu bei etato ($r_s=-,389$, $p=0,000$). Silpni ryšiai nustatyti tarp darbo streso laiko subskalės ir amžiaus ($r_s=,272$, $p=0,013$), darbo streso nerimo bei stažo ($r_s=,239$, $p=0,030$) ir amžiaus ($r_s=,257$,

$p=0,0019$), motyvacijos ir pareigų ($r_s=-,292$, $p=0,007$), asmeninių nuostatų dėl darbo motyvacijos ir lyties ($r_s=-,272$, $p=0,013$) bei stažo ($r_s=-,273$, $p=0,0013$). Silpnas ryšys egzistuoja ir tarp pasitikėjimo organizacija bei etato ($r_s=-,272$, $p=0,0013$) bei pasitikėjimo organizacijos patikimumu ir etato ($r_s=-,247$, $p=0,024$), pasitenkinimo darbu ir etato ($r_s=-,291$, $p=0,008$), pasitenkinimo karjera ir darbo užmokesčiu bei sutarties tipo ($r_s=-,223$, $p=0,043$) bei pasitenkinimo darbo priežiūra bei etato ($r_s=-,217$, $p=0,049$) bei pareigų ($r_s=-,275$, $p=0,012$).

4.3. Empirinio tyrimo rezultatų apibendrinimas

Atliekant tyrimą buvo taikyti tam tikri apribojimai. Dėl laiko stokos, organizacijos dydžio ir kompleksiskumo buvo pasirinkti tirti tik revoliucinių pokyčių poveikį individui, eliminuojant galimą poveikį organizacijai.

Revoliucinių pokyčių metu darbuotojai jautė darbo stresą. Pastebėta, kad darbuotojai labiau pritarė, kad jautė darbo streso nerimą nei išreiškė pritarimą darbo streso subskalės teiginiams. Tyrimo metu nustatytas statistiškai patikimas ryšys tarp lyties ir darbo streso. T. y. moterys jautriau nei vyrai reaguoja tiek į darbo streso laiką, tiek į darbo streso nerimą. Taip pat darbo stresą skirtingai vertina skirtingo amžiaus darbuotojai. T. y. daugiausiai darbo streso patiria 45-54 metų amžiaus darbuotojai, o mažiausiai darbuotojai iki 34 metų amžiaus. Darbo streso laiko subskalėje tendencijos išlieka tokios pačios, tačiau darbo nerimo subskalėje daugiausia nerimo teigė patiriantys 55 iki pensinio amžiaus darbuotojai, o mažiausiai pensinio amžiaus darbuotojai. Darbo stresą darbuotojai taip pat skirtingai vertina priklausomai nuo jų praleisto laiko organizacijoje. Kuo daugiau laiko darbuotojai praleidžia organizacijoje, tuo daugiau streso jie patiria pokyčių metu. Ir atvirkščiai, kuo trumpiau darbuotojai yra dirbę organizacijoje tuo darbo streso jie patiria mažiau.

Revoliucinių pokyčių metu motyvacija respondentų buvo įvertinta aukščiausiai. Išanalizavus atsakymus paaiškėjo, kad pokyčių metu darbuotojų motyvacija buvo teigiama. Darbuotojai dėjo pastangas, kad savo darbus atliktų gerai, kad pasiektų savo darbo tikslų, šiek tiek mažiau, tačiau vis vien aukštai vertino savo pastangas skirstyti darbus taip, kad organizacijai suteiktų daugiausia naudos. Žemiausiai darbuotojai įvertino savo vidines nuostatas motyvacijos atžvilgiu, tačiau rezultatai rodo, kad darbuotojai buvo daugiau motyvuoti nei nemotyvuoti. Statistiškai reikšmingas ryšys pastebėtas tarp lyties ir vidinių nuostatų motyvacijos atžvilgiu. Vyrai savo vidines nuostatas motyvacijos atžvilgiu vertino aukščiau nei moterys. Motyvacija taip pat skiriasi priklausomai nuo darbuotojų amžiaus. Labiausiai motyvuotais save laiko pensinio amžiaus darbuotojai, kai tuo tarpu mažiausiai motyvuoti mano esą 55-pensinio amžiaus darbuotojai.

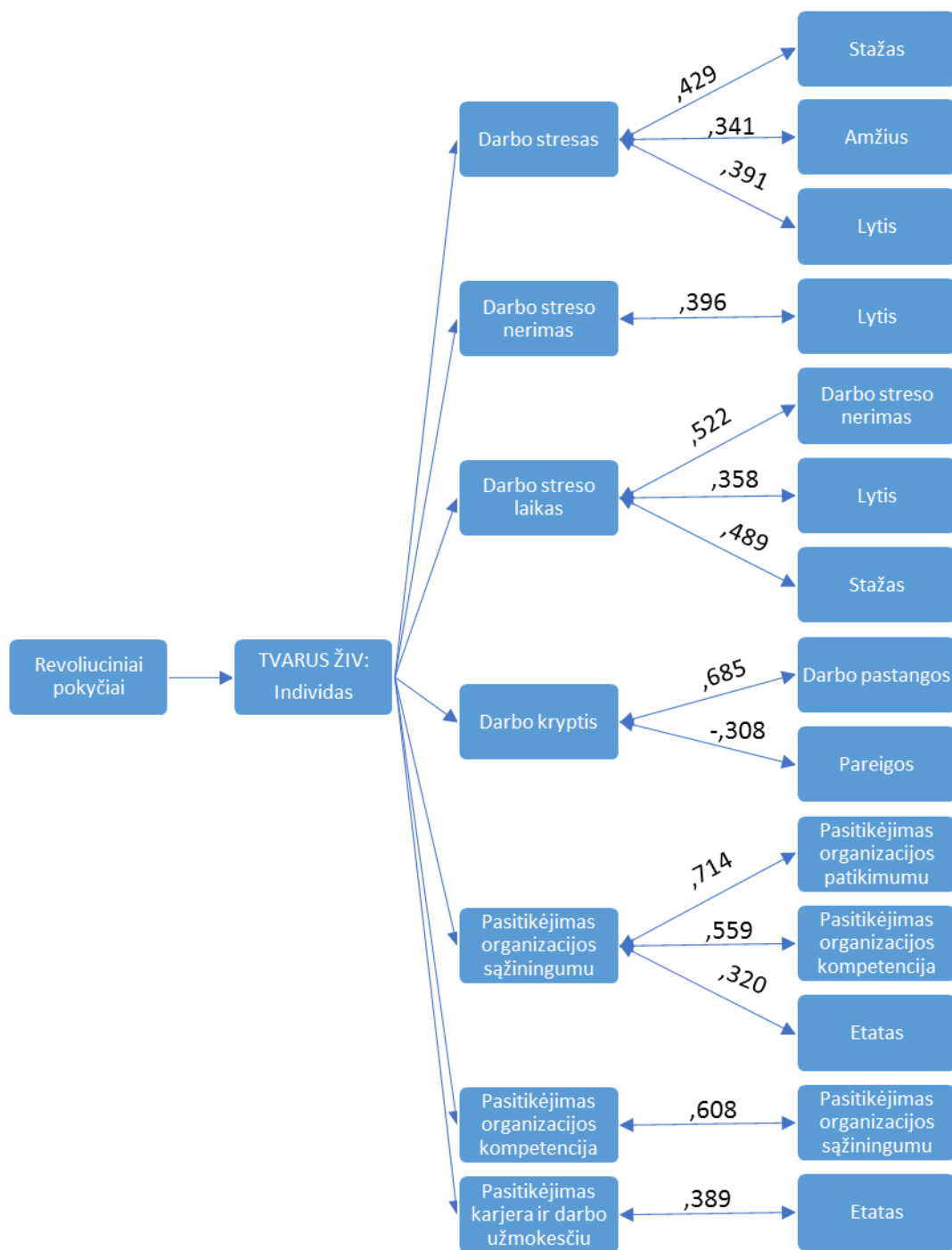
Revoliucinių pokyčių metu pasitenkinimą darbu vertino prasčiau nei motyvaciją, tačiau bendras įvertinimas vis tiek yra aukščiau nei vidurkis. Pasitenkinimą pačiu darbu ir organizacija bei darbo priežiūrą darbuotojai vertino palyginti aukštai, tuo tarpu pasitenkinimas karjera ir darbo užmokesčiu yra

itin žemas. Šios subskalės vidurkis yra vos aukščiau neigiamo. Tačiau nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys tarp pasitenkinimo karjera ir darbo užmokesčiu tarp skirtingas pareigas užimančių respondentų. T. y. vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai labiau linkę teigiamai vertinti savo karjeros galimybes bei darbo užmokestį, nei nevadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai. Pasitenkinimą karjera ir darbo užmokesčiu taip pat labiau teigiamai vertina neterminuotą darbo sutartį pasirašę darbuotojai nei terminuotą. Taip pat šis kintamasis skirtingai vertinamas pagal darbuotojų etato dydį, t. y. pilnu etatu dirbantys darbuotojai šį kintamąjį labiau linkę vertinti teigiamai, o 0,25 etato dirbantys darbuotojai – neigiamai. Pasitenkinimą darbu taip pat skirtingai vertina skirtingo amžiaus darbuotojai. T. y. labiausiai patenkinti darbu yra pensinio amžiaus darbuotojai, o mažiausiai – 55 iki pensinio amžiaus darbuotojai. Tokios pačios tendencijos išlieka ir vertinant pasitenkinimą pačiu darbu ir organizacija.

Revoliucinių pokyčių metu pasitikėjimas organizacija nebuvo vertinamas itin aukštai. Žemiausiai įvertinimo sulaukė pasitikėjimo organizacijos sąžiningumu subskalė, šiek tiek aukštesnis yra pasitikėjimas organizacijos patikimumu, o aukščiausiai respondentai vertino organizacijos kompetenciją. Tačiau pasitikėjimo organizacijos sąžiningumu vertinimai išsiskyrė priklausomai nuo darbuotojų etato. Pavyzdžiui, pilnu etatu dirbantys darbuotojai organizacijos sąžiningumą labiau linkę vertinti teigiamai nei 0,25 etatu dirbantys darbuotojai.

Revoliucinių pokyčių metu respondentai savo sveikatą vertino daugiau teigiamai nei neigiamai. Tačiau pažymėtina, kad respondentai geriau vertino savo fizinę, o ne emocinę sveikatą.

Taip pat nustatyta nemažai statistiškai reikšmingų ryšių tarp skirtingų subskalių. Viso nustatyta 18 silpnų ryšių, 28 vidutinio stiprumo ryšiai bei 5 stiprūs ryšiai. Tačiau pažymėtina, kad visi stiprūs ryšiai nustatyti tik tarp vidinių skalių subskalių.



13 paveikslas. Revoliucinių pokyčių ir tvaraus ŽIV dedamųjų koreliaciniai ryšiai

Empirinio tyrimo modelyje (žr. 13 paveikslą) yra išskirtos revoliucinių pokyčių įtakos tvariam žmonių išteklių valdymui išskiriant dedamųjų skales ir subskales bei stiprūs ir vidutinio kintamieji ryšiai bei jų tarpusavio priklausomybė. Modelyje yra išskirtos vidutinio stiprumo koreliacijos tarp darbuotojų pojūčių pokyčių metu ir demografinių charakteristikų. Pavyzdžiui, darbo stažą ir lytį, amžių bei stažą sieja vidutinio stiprumo ryšiai. Darbo streso nerimą ir lytį, darbo streso laiką su lytimi ir stažu, darbo kryptį su pareigomis, pasitikėjimą organizacijos patikimumu bei pasitenkinimas karjera ir darbo užmokesčiu su etatu sieja vidutinio stiprumo koreliaciniai ryšiai. Taip pat modelyje išskirti stiprūs koreliaciniai ryšiai tarp tvaraus žmonių išteklių valdymo dedamųjų. Pavyzdžiui, streso laiką ir nerimą

sieja stiprūs koreliaciniai ryšiai. Darbo kryptį ir darbo pastangas sieja stiprūs koreliaciniai ryšiai. O pasitikėjimą organizacijos sąžiningumu, patikimumu ir kompetencija sieja stiprūs tarpusavio koreliaciniai ryšiai.

IŠVADOS

1. Atlikus mokslinės literatūros analizę buvo išskirta revoliucinių pokyčių definicija. Revoliuciniais pokyčiais laikomi pasikeitimai, vykdomi per ganėtinai trumpą laiko tarpą ir iš esmės keičiantys vieną ar kelias organizacijos dalis, pavyzdžiui, struktūrą, funkcijas, vertybes, kultūrą, strategiją, kontrolės sistemas, galios pasiskirstymą, elgseną, darbų atlikimo tvarką ir pan. Atlikus mokslinės literatūros analizę taip pat buvo identifikuotas galimas revoliucinių pokyčių poveikis organizacijai ir individui. Kaip galimi dvilyčiai pokyčiai veiksniai buvo identifikuoti pasitikėjimas organizacija, pasitenkinimas darbu ir darbo produktyvumas. Kaip teigiami veiksniai buvo identifikuoti kultūros pokyčiai, pelnas, konkurencingumas, organizacinis lankstumas, kokybė, veiklos sąnaudos, pasitikėjimas vadovybe ir organizacinis dalyvavimas, organizacinis efektyvumas ir našumas. O tuo tarpu kaip neigiami poveikiai buvo identifikuoti darbuotojų sveikata, stresas ir baimė, motyvacija, išaugęs praleistų darbo dienų skaičius, išaugusi darbuotojų kaita, klientų pasitenkinimas bei efektyvumas.
2. Apibendrinus mokslinę literatūrą buvo išskirtas tvaraus žmonių išteklių valdymo apibrėžimas. Tvariu žmonių išteklių valdymu yra laikomi suplanuotų arba naujų žmonių išteklių valdymo veiklų, skirtų organizacijos ekonominiams, socialiniams ir aplinkosauginiams tikslams pasiekti, nesukeliant neigiamo poveikio darbuotojams. Taip pat išskirtos tvaraus ŽIV dedamosiomis: ilgaamžiškumo orientacija, žmonių išteklių tausojimas, aplinkos tausojimas, ekonominio efektyvumo siekimas, darbuotojų dalyvavimas, darbuotojas kaip lygiavertis partneris, darbuotojų bendradarbiavimas, darbuotojų potencialo vystymas, lankstumas, partnerystė su išore, pagarba darbuotojui, darbo teisės aktų imperatyvo viršijimas. Tvarus žmonių išteklių valdymas gali daryti ir neigiamą įtaką organizacijai bei individui. Apibendrinus teorinę medžiagą nustatyta, kad tvarus žmonių išteklių valdymas individui darbo įtaką per darbo streso, motyvacijos, pasitenkinimo darbu, pasitikėjimo organizacija ir sveikatos dedamąsias. Poveikis organizacijai pasireiškia per pelno, prekių ir (arba) paslaugų kokybės, produkto produktyvumo, personalo kaita ir darbuotojų neatvykimas į darbą dedamąsias.
3. Atlikus mokslinės literatūros analizę revoliucinių pokyčių ir tvaraus žmonių išteklių valdymo tematika buvo sudarytas modelis, kuris apima tiek revoliucinių pokyčių įtaką organizacijai, tiek jos darbuotojams, išskiriant šios įtakos dedamąsias. Modelyje atvaizduojamos 5 revoliucinių pokyčių įtakos dedamosios iš individo perspektyvos (pasitikėjimas organizacija, pasitenkinimas darbu, darbuotojų motyvacija, darbuotojų sveikata, darbo stresas) ir 5 dedamosios ir organizacijos perspektyvos (pelnas, produkto / paslaugos kokybė, darbo produktyvumas, personalo kaita, darbuotojų neatvykimas į darbą).
4. Atliktas tyrimas neatskleidė jokių stiprių korelacijų tarp darbuotojų savijautos pokyčių metu ir demografinių rodiklių. Tačiau buvo identifikuotos vidutinio stiprumo koreliacijos tarp tam tikrų

demografinių charakteristikų ir darbuotojų nuostatų pokyčių metu. Pavyzdžiui, darbo stažą ir lytį, amžių bei stažą sieja vidutinio stiprumo ryšiai. Darbo streso nerimą ir lytį, darbo streso laiką su lytimi ir stažu, darbo kryptį su pareigomis, pasitikėjimą organizacijos patikimumu bei pasitenkinimas karjera ir darbo užmokesčiu su etatu sieja vidutinio stiprumo koreliaciniai ryšiai. Taip pat modelyje išskirti stiprūs koreliaciniai ryšiai tarp tvaraus žmonių išteklių valdymo dedamųjų. Pavyzdžiui, streso laiką ir nerimą sieja stiprūs koreliaciniai ryšiai. Darbo kryptį ir darbo pastangas sieja stiprūs koreliaciniai ryšiai. O pasitikėjimą organizacijos sąžiningumu, patikimumu ir kompetencija sieja stiprūs tarpusavio koreliaciniai ryšiai. Tačiau buvo identifikuoti tam tikri stiprūs koreliaciniai rodikliai tarp tvaraus žmonių išteklių dedamųjų. Darbo streso laiką ir nerimą sieja stiprūs koreliaciniai ryšiai. Darbo kryptį ir darbo pastangas sieja stiprūs koreliaciniai ryšiai. O pasitikėjimą organizacijos sąžiningumu, patikimumu ir kompetencija sieja stiprūs tarpusavio koreliaciniai ryšiai.

5. Ištyrus revoliucinių pokyčių įtaką tvariam žmonių išteklių valdymui jokių stipriai reikšmingų sąsajų tarp demografinių rodiklių ir tvaraus žmonių išteklių valdymo dedamųjų nebuvo pastebėta. Vertinant tvaraus žmonių išteklių valdymo dedamąsias ir demografines charakteristikas buvo identifikuoti tik vidutinio stiprumo ir silpni koreliaciniai ryšiai. Vieninteliai stiprūs ryšiai buvo identifikuoti tarp vidinių kai kurių skalių subskalių. Tokiems rezultatams įtakos galėjo turėti nepakankamas respondentų skaičius arba nepakankamas klausimų skaičius siekiant iširti pokyčių įtaką tvaraus žmonių išteklių valdymo dedamosioms. Tad tolesniuose tyrimuose šia tematika galima patikrinti ryšį su didesniu darbuotojų skaičiumi, paruošti išsamesnį kiekybinį tyrimą arba įtaką tikrinti kokybinio tyrimo metodu įtraukiant ir pokyčių valdymo profesionalumo dedamąją.

LITERATŪRA

- Adomėnas V. (2000). *Statistiniai kokybės valdymo metodai*. Kaunas: Technologija.
- Aldag J., Stearns M. T. (1987). *Management*. Cincinnati: South-western Publishing.
- Wells, S. (2011). HRM for sustainability: creating a new paradigm. In M. Clarke (Ed.), *Readings in HRM and Sustainability*. Tilde University Press.
- Al-Mashari, M. ir Zairi, M. (1999). BPR implementation process: an analysis of key success and failure factors. *Business Process Management Journal*. 5 (1), 87-112.
- Alvesson, M. and Willmott, H. (2001). *Making Sense of Management*. Sage, London.
- Amabile T. M. Motivational Synergy: Toward New Conceptualization of Intrinsic and Extrinsic Motivation in the Workplace. *Human Resource Management Review*. 1993, vol.3, p.185 -201.
- Arthur J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*. 37 (3), 670-687.
- Balogun, J. ir Hope Hailey, V. (2004). *Exploring Strategic Change*. London: Prentice Hall.
- Banerjee P. M., (2013). *Sustainable human capital: product innovation and employee partnerships in technology firms*. Cross Cultural Management: An International Journal, 20 (2), 216-234. [žiūrėta: 2016-04-09]. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.1108/13527601311313481>
- Barvydienė, V., Kasiulis, J. (2005). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
- Bedny G., Karwowski W. The self – regulation concept of motivation at work. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*. 2006, vol.7, p. 413-436.
- Beer, M., Driscoll, J. (1977). *Strategies for change*. in Hackman, J.R. and Suttle, J.L. (Eds), *Improving Life at Work*, Goodyear, Santa Monica, CA.
- Bessant, J. ir Caffyn S. (1997). *High-involvement innovation through continuous improvement*. International Journal of Technology Management, 14 (1), 14-22. [žiūrėta: 2016-02-02]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/247831944_High-Involvement_Innovation_Through_Continuous_Improvement
- Boulden G., Lawlor A., (1982). Surviving in a Changing World: The Nature of Change and its Application. *Leadership & Organization Development Journal*, 3 (5), 3-9. [žiūrėta: 2016-03-10]. Prieiga per internetą <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/eb053516>
- Brewer, P.D., Brewer, V.L., Hawksley, M. (2000). Strategic planning for continuous improvement in a college of business. *The Mid-Atlantic Journal of Business*, Vol. 36 No 2/3, 123-34
- Brightman B. K., Moran J. W., (2001). Managing organizational priorities. *Career Development International*, 6 (5) 244-288. [žiūrėta: 2016-03-29]. Prieiga per internetą <http://dx.doi.org/10.1108/EUM000000005581>
- Brown ir Campbell, B. (2001). Technical change, wages, and employment in semiconductor manufacturing. *Industrial and Labor Relations Review*, 54, 450-66.

- Burke, R.J. (2002). Work and stress and women's health: occupational status effects. *Journal of Business Ethics*, Vol. 37 No. 1, pp. 91-102.
- Burnes B., (2003). Managing change and changing managers from ABC to XYZ. *Journal of Management Development*, 22(7), 627-642. [žiūrėta: 2016-03-12]. Prieiga per internetą <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/02621710310484768>
- Burns, J., Scapens, R.W. (2000). Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. *Management Accounting Research*, 11, 3-25.
- Burns, J.M. (1979), *Leadership*. Harper & Row, New York, NY.
- Camus, D. (2007). *The ONS Productivity Handbook*. A Statistical Overview and Guide. National Statistics. New York: Pelgrave Macmillian.
- CEEMAN Accreditation (2009) Prieiga per internetą: <http://www.ceeman.org/?nSel=accreditation>
- Chew, W. (1988). *No-nonsense guide to measuring productivity*, Harvard Business Review 66(1): 110–118.
- CIPD (2007). *HR and Technology: Impact and Advantages, Research into Practise*. Chartered Institute of Personnel and Development: London.
- Coetzee, C. J. H. ir Stanz K. J. (2007). "Barriers-to-change" in a governmental service delivery type organisation. SA Journal of Industrial Psychology. [žiūrėta: 2016-10-17]. Prieiga per internetą: <http://sajip.co.za/index.php/sajip/article/viewFile/380/373>
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., Ketchen, D. (2006). How much do high performance work practises matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59, 501-528.
- Creasey, T. (2009). *Defining Change Management*. Helping Others Understand Change Management in Relation to Project Management and Organizational Change. [žiūrėta 2016-05-29]. Prieiga per internetą: <http://www.change-management.com/Prosci-Defining-Change-Management-2009.pdf>
- Čižas A. (2003). Studijų programų kokybė ir jos vertinimas. *Lietuvos mokslas*. 194- 302
- Darbo kodeksas (2002 redakcija).[žiūrėta 2017-03-01]. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.31185A622C9F/RuCEFVwwfL>
- Delery, J.R., Doty, D.H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 802-835
- Denton D. K., (1996). *Four simple rules for leading change*. *Empowerment in Organizations*, 4 (4), 5-9. [žiūrėta: 2016-03-29]. Prieiga per internetą <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/09684899610147981>
- Department for Work and Pensions (2005). *Exploring How General Practitioners Work with Patients on Sick Leave*. Research Report 257, June, Department of Works and Pensions, London.
- Diržytė A., Patapas A., Mikelionytė R. (2010). *Viešojojo ir privačiojo sektoriaus vadovų darbo motyvacijos ypatumai*. [žiūrėta: 2017-01-10]. Prieiga per internetą: <https://www.mruni.eu/upload/iblock/d4a/122-138.pdf>

- Dubauskas G. (2006). *Organizacijos elgsena*. Vilnius. 162 p.
- Dunrong, B., Fan, M. (2009). On Student Evaluation of Teaching and Improvement of the Teaching Quality Assurance System at Higher Education Institutions. *Chinese Education and Society*, 42 (2), 100–115.
- Edmonds J., (2011). *Managing successful change*. *Industrial and Commercial Training*, 43 (6), 349-353
[žiūrėta: 2016-03-25]. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/00197851111160478>.
- Ehnert, I. (2009). *Sustainable human resource management: A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective*. Heidelberg: Physica-Verlag.
- Ehnert, I. (2011). *Sustainability and human resource management: a model and suggestions for future research*. [žiūrėta: 2016-05-01] Prieiga per internetą: http://link.springer.com/chapter/10.1057%2F9780230349421_12#page-1
- Ehnert, I. (2014). *Paradox theory as a lens of theorizing for sustainable HRM*. [žiūrėta: 2016-05-01] Prieiga per internetą: http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-7908-2188-8_4#page-1
- Fisher, C., Harris, L., Kirk, S., Leopold, J. and Leverment, Y. (2004). *The dynamics of modernisation and job satisfaction in the British National Health Service*. *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 24 No. 4, pp. 304-18.
- Forrester, J. W. 1993. *Low productivity: is it a problem or merely a symptom?* in W. Christopher and C. Thor (Eds). *Handbook for Productivity Measurement and Improvement*, Cambridge: Productivity Press.
- Freeman, R. 2008. *Labour productivity indicators*. OECD Statistics Directorate Division of Structural Economic Statistics, July 2008
- Gill, R. (2003). *ChangeManagement – or Change Leadership? // Journal of Change Management*. No. 3, p. 307-318. [žiūrėta 2013 02 08]. Prieiga per internetą: http://scholar.google.lt/scholar_url?url=http://two.nitbj.com.cn/nit/content/references/Gill.pdf&hl=en&sa=X&scisig=AAGBfm1oEAecuqukmpcLol-CvrXcuegkaw&nossl=1&oi=scholar&ved=0ahUKEwui0-vy1-PTAhXsDpoKHZb8CZ4QgAMILCgAMAA
- Gillespie, N., Walsh, M., Winefield, A., Dua, J. and Stough, C. (2001). Occupational stress in universities: staff perception of the causes, consequences and moderators of stress. *Work & Stress*, Vol. 15 No. 1, pp. 53-72
- Gómez-Cedeño, M., Castán-Farrero J. M., Guitart-Tarrés L., Matute-Vallejo J. (2015). Impact of human resources on supply chain management and performance. *Industrial Management & Data Systems*, 115 (1), 129-157 [žiūrėta: 2015-11-20]. Prieiga per internetą <http://dx.doi.org/10.1108/IMDS-09-2014-0246>
- Greenberg, J. ir Baron, R. A. (1997). *Behaviour in Organizations Understanding and managing the human side of work*. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.
- Greenwood, R. ir Hinings, C. R. 1996. Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and the New Institutionalism. *Academy of Management Review*, 21(4): 1022-1054.

- Griffith, S. A. (2008). A Proposed Model for Assessing Quality of Education. *International Review of Education*, 54, 99–112
- Guest D. E. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21 (1), 3-13. [žiūrėta: 2016-06-01]. Prieiga per internetą: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1748-8583.2010.00164.x/epdf>
- Haenisch, J. P. (2008). *Exploring and assessing factors affecting the productivity of state government employees* (Vol. 69, No. 03).
- Harris, M. (1998). Removing the ‘distance’ from distance learning: a perspective on student - teacher interaction in the Omnibus program. *Michigan Community College Journal: Research and Practice*, Vol. 4 No. 1, 49-57.
- Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A. ir Singh, H. (Eds). (2007). *Dynamic capabilities: understanding strategic change in organization*. Malden: Blackwell Publishing.
- Higgs, M., Rowland, D. (2005). All Changes Great and Small: Exploring Approaches to Change and its Leadership // *Journal of Change Management*. No. 5(2), p. 121-151. [žiūrėta 2013 11 15]. Prieiga per internetą: <https://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiBpr2V2OPTAhWJCJoKHexVBPIQFggnMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.lfhe.ac.uk%2Fdownload.cfm%2Fdocid%2F6CBA06BF-3E49-4379-97D055E224B7E909&usq=AFQjCNHfJR4rJpODBOjhFFEd7Vtckj6-YQ>
- Hill, T. 1993. *Manufacturing Strategy: The Strategic Management of the Manufacturing Function*, 2nd ed. London: Open University/Macmillan.
- Hitt, M., Bierman, L., Shimizu, K. ir Kochhar, R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource-based perspective. *Academy of Management Journal*, 44 (1), 13-28 [žiūrėta: 2016-04-02]. Prieiga per internetą <http://dx.doi.org/10.1108/02756660610677137>
- Huczynski, A., Buchanan, D. (2001). *Organizational Behaviour*, 4JI cd. - FT/Prentice-Hall, Harlow.
- Humphreys H. J., Einstein O. W. Leadership and Temperament Congruence: Extending the Expectancy Model of Work Motivation // *Journal of Leadership & Organizational Studies*. – Flint: 2004, vol.10, p. 58-80.
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practises on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management. Developing sustainable business organizations*, 273-294. Berlin Heidelberg: Springer.
- Yorke, M. (1995). *Quality Assurance in Education*. Vol 3, Iss. 1, Bradford.
- Išoraitė, M. (2012). *Teoriniai strateginių pokyčių aspektai*. [žiūrėta: 2016-04-07]. Prieiga per internetą: https://www.mruni.eu/upload/iblock/063/010_isoraite.pdf
- Ivancevich, J.M., Matteson, M.T. and Preston, C. (1982). Occupational stress, type a behavior, and physical well being. *Academy of Management Journal*, Vol. 25 No. 2, pp. 373-391.

- Jernigan, I.E. III, Beggs, J.M. and Kohut, G.F. (2002). Dimensions of work satisfaction as predictors of commitment type. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 17 No. 7, pp. 564-79.
- Jonaitytė, A. (2007). Į darbą kaip į šventę. Pasitenkinimas darbu. – http://www.infoverslui.lt/index.php?cid=1087&new_id=1089 [2011 04 25]
- José Chiappetta Jabbour, C. ir César Almada Santos, F. (2008). The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (12), 2133-54.
- Kanter, R.M. (1997). *World Class: Thriving Locally in the Global Economy*. Simon & Schuster, New York, NY.
- Karen L. Ferguson Thomas G. Reio Jr, (2010). Human resource management systems and firm performance. *Journal of Management Development*, 29 (5) 471-494. [žiūrėta: 2016-04-09]. Prieiga per internetą <http://dx.doi.org/10.1108/02621711011039231>
- Katou, A. A. (2013). Justice, trust and employee reactions: an empirical examination of the HRM system. *Management Research Review*, 36 (7), 674-699.
- Khodaparast Shirazi, J., (1996). A glance over workforce productivity in Iran (1971-1991). *Political-economic Magazine*, NO.: 131-132, p:172.
- Kleinbeck U., Fuhrmann H. (2000). Effects of Psychologically Based Management System on Work Motivation and Productivity. *Applied Psychology: An International Review*. 2000, Vol. 49, p. 596-610
- Klimas, D., Ruževičius, J. (2009). Procesinio valdymo pokyčių diegimo organizacijoje metodologiniai aspektai // *Verslo ir teisės aktualijos*. T. 4, p. 72-87.
- Korsakienė, R. (2006). Organizacinių pokyčių valdymas: teoriniai ir praktiniai aspektai. *Verslas: teorija ir praktika*. [žiūrėta: 2016-02-20]. Prieiga per internetą http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2006~ISSN_1648-0627.V_7.N_4.PG_237-242/DS.002.0.01.ARTIC
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change* // Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Kotter, John P., and Leonard A. Schlesinger. (2008). *Choosing strategies for change*. Harvard business review
- Latham, G. P. ir Pinder, C. C. (2005). *Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century*. [žiūrėta: 2017-01-17]. Prieiga per internetą: <http://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev.psych.55.090902.142105>
- Laumenskaitė, E., Vasiliauskas, A. (2006). *Strateginiai pokyčiai ir savivalda organizacijose*. [žiūrėta: 2016-05-29]. Prieiga per internetą: http://elibrary.lt/resursai/DB/LB/LB_pinigu_studijos/Pinigu_studijos_2006_01_02.pdf
- Lawrence, P. (1954). How to deal with resistance to change. *Harvard Business Review*, 32, 49-57.
- Leavitt, H. (1965). Applied organizational change in industry: structural, technological and humanistic approaches. *Handbook of Organizations*. Rand McNally, Chicago, IL.

- Levanaitė R., Raubickas L. (2010). *Personalo kaitos mažinimo galimybių tyrimas*. [žiūrėta: 2017-01-18]. Prieiga per internetą: http://www.su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/jmd/10_01_26/levanaite_raubickas.pdf
- Lewin K. (1954). *Field theory in social science*. London, Tavistock.
- Locke, E. A. and Latham, G.P. (1990), *A Theory of Goal-Setting and Task Performance*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Lodienė, D. (2005). Pokyčių samprata ir jų valdymo suvokimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. [žiūrėta: 2016-02-20]. Prieiga per internetą <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2005~1367182257127/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>
- Lokke Henning Madsen, A. K. (2014). *Public sector managers and work stress*. *International Journal of Workplace Health Management*, Vol. 7 Iss 2 pp. 105-120. [žiūrėta: 2017-01-10]. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.1108/IJWHM-03-2013-0009>
- Lundberg, U., Mardberg, B. and Frankenhaeuser, M. (1994). The total workload of male and female white collar workers as related to age, occupational level, and number of children. *Scandinavian Journal of Psychology*, Vol. 35 No. 4, pp. 315-327.
- Macdonald, M., Phipps, S. and Lethbridge, L. (2005). Taking its toll: the influence of paid and unpaid work in women's well-being. *Feminist Economics*, Vol. 11 No. 1, pp. 63-94.
- Maes G., Hootegem G. (2011). Toward a dynamic description of the attributes of organizational change. *Research in Organizational Change and Development*. Nr. 19. P. 121-131.
- McGreevy M., (2009). *Why change works sometimes*. *Industrial and Commercial Training*. [žiūrėta 2017-01-12] Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.1108/00197850910983893>
- Mariappanadar S., (2003). *Sustainable human resource strategy*. *International Journal of Social Economics*, 30 (8), 906-923. [žiūrėta: 2016-04-05]. Prieiga per internetą <http://dx.doi.org/10.1108/03068290310483779>
- Mariappanadar, S. (2012). Harm of efficiency oriented HRM practices on stakeholders: an ethical issue for sustainability. *Society and Business Review*, 7 (2), 168-184.
- Mariappanadar, S. (2014). The model of negative externality for sustainable HRM". In I. Ehnert, W. Harry, ir K.J. Zink (Eds.), *Sustainability and Human Resource Management. Developing sustainable business organizations*, (pp. 181-203). Berlin Heidelberg: Springer.
- McAdam, R. (2003). *Radical change: a conceptual model for research agendas*. *Leadership & Organization Development Journal*, 24 (4), 226-235 [žiūrėta: 2016-04-02]. Prieiga per internetą <http://dx.doi.org/10.1108/01437730310478093>
- Meaney, M., Pung C. (2008). *McKinsey global results: Creating organizational transformations*. [žiūrėta: 2016-10-17]. Prieiga per internetą: <http://gsme.sharif.edu/~change/McKinsey%20Global%20Survey%20Results.pdf>
- Moran J. ir Avergun A., (1997). *Creating lasting change*. *The TQM Magazine*, 9 (2), 146-151. [žiūrėta: 2016-03-25]. Prieiga per internetą <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/09544789710165590>

- Mullins, L.J. (2002). *Management and Organisational Behaviour*, 6th ed., FT/Prentice-Hall, Harlow.
- Nelson, D. L. ir Quick J. C. (2007). *Understanding organizational behavior*. Cengage Learning.
- Newman, K. L., (1998). *Leading radical change in transition economies*. *Leadership & Organization Development Journal*, 19 (6). 309-324 [žiūrėta: 2016-04-08]. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.1108/01437739810240867>
- Newton, J., Harvey, L. (2007). *Transforming Quality Evaluation: Moving On*. V 20. pp 225-245
- Nicholas J. S., (2006). *Memory loss? Corporate knowledge and radical change*. *Journal of Business Strategy*, 27 (4) 60-69. [žiūrėta: 2016-04-02]. Prieiga per internetą
- Nicholson, N., Schuler, R., Van De Ven, A.H., Cooper, G. and Argyris, C. (Eds) (1995), *Encyclopedic Dictionary of Organizational Behaviour*, Blackwell Ltd, Oxford, pp. 330-9.
- OCV Consulting (2016). *Tyrimo rezultatai: dėl ko organizaciją palieka skirtingų kartų darbuotojai?* [žiūrėta: 2017-01-18]. Prieiga per internetą: <http://ovc.lt/naujienos/tyrimo-rezultatai-del-ko-organizacija-palieka-skirtingu-kartu-darbuotojai/>
- Paauwe, J. (2004). *HRM and performance*. New York: Oxford University Press.
- Paine, K.D. (2003). *Guidelines for Measuring Trust in Organizations*. The Institute for Public Relations. [žiūrėta 2014-10-05]. Prieiga per internetą www.instituteforpr.com
- Parham, D. (2013). *Australia's productivity: Past, Present and Future*. Canberra: Productivity Commission. DOI:10.1111/1467-8462.
- Peters, T. (1997). *The Circle of Innovation: You Can't Shrink Your Way to Greatness*. Alfred A. Knopf, New York, NY
- Pfeffer J. (2011). *Explorative reserach on Sustainable Human Resource Management*. [žiūrėta: 2016-06-14]. Prieiga per internetą: http://www.innovatiefinwerk.nl/sites/innovatiefinwerk.nl/files/field/bijlage/sustainable_hrm.pdf
- Pfeffer J., (2007). Human resources from an organisational behaviour perspective: some paradoxes explained. *Journal of Economic Perspectives*, 21 (4), 115-134
- Pfeffer, J. (2007). Human resources from an organizational behavior perspective: some paradoxes explained. *Journal of Economic Perspectives*, 21 (4), 115-134.
- Pfeffer, J. (2010). Building sustainable organizations: the human factor. *Academy of Management Perspectives*, 24 (1), 34-45.
- Pilkauskaitė-Valickienė R., Valickas A., Sinkievič B. (2007). Darbuotojų ketinimo keisti darbą ir pasitenkinimo darbu sąsajos Lietuvoje. *Socialinis darbas*, Nr. 6(2). P. 115-122.
- Pritchard, R. D. (2006). *Development of the Motivation Assessment Questionnaire*. April 24, 2006. University of Central Florida
- Prokopenko, J. 1987. *Productivity management: A practical handbook*. Geneva: ILO

- Ricardo de Souza Freitas, W., José Chiappetta Jabbour, C. ir César Almada Santos, F. (2011). *Continuing the evolution: towards sustainable HRM and sustainable organizations*. Business strategy series, 12 (5), 226-234. [žiūrėta 2016-04-08]. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/17515631111166861>
- Rimas, J. (2000). Pokyčių poveikis socialinėms sistemoms // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Nr. 13, p. 139-155.
- Roberto, M. A. ir Levesque, L. C. (2005). The art of making change initiatives stick. *MIT Sloan Management Review*, 46(4), 53.
- Romanelli, E. ir Tushman, M. L. (1994). Organizational transformation as punctuated equilibrium: an empirical test. *Academy of Management Journal*, 37, 1141-66.
- Rothwell, W. J., Stavros, J. M., Sullivan, R. L., Sullivan, A. (2009). *Practicing Organization Development: A Guide for Leading Change*
- Scalzo, J. N. (2016). *Memory loss? Corporate knowledge and radical change*. [žiūrėta: 2016-10-18]. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/02756660610677137>
- Smith, P. C., Kendall, L. M. ir Hulin, C. L. (1969). *The measure of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Stankevičiūtė, Ž. (2015). *Tvarumo dimensija organizacijos žmonių išteklių valdyme*. Kauno technologijos universitetas: Kaunas.
- Stankevičiūtė Ž., Savanevičienė, A. (2013). *Sustainability as a concept for human resource management*. [žiūrėta: 2017-01-13]. Prieiga per internetą: <http://www.ecoman.ktu.lt/index.php/Ekv/article/view/5631>
- Stanleigh M. (2008). Effecting successful change management initiatives. *Industrial and commercial training*, nr. 40 (1), p. 34-37.
- Stickland, F. (1998). *The Dynamics of Change: Insights into Organisational Transition from the Natural World*. Routledge: London
- Storey, J. (1995). Focusing on how business changes affect individuals. *People Management*, Vol 1, No. 8, p. 53.
- Sulsky, L. ir Smith, C. (2005). *Work Stress*. Thomson Wadsworth, Belmont, CA
- Sumanth, D. (1994). *Productivity Engineering and Management*, New York: McGraw-Hill, NY.
- Šimanskienė L. (2001). Organizacinės kultūros keitimas: problemos, pokyčių vykdymo mechanizmas. *Tiltai*. Nr. 1. P 13-21.
- Taločkienė, V. (2002). *Pasitenkinimo darbu veiksniai*. [žiūrėta: 2017-01-18]. Prieiga internetu: <http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/3d8892a278181> [2011.04.25]
- Tangen, S. (2002). Understanding the concept of productivity. *Proceedings of the 7th Asia-Pacific Industrial Engineering and Management Systems Conference*, Taipei, 18- 20 December.
- Tomaka, L. A. (2001). Workforce development in the midwestern region. *Spectrum*, 74, 26-7.

- Vanhala, M., & Ahteela, R. (2011). The effect of HRM practices on impersonal organizational trust. *Management Research Review*, 34(8), 869-888.
- Vickers, M.R. (2005). Business ethics and the HR role: past, present, and future. *Human Resource Planning*, 28 (1), 26-32
- Videikienė, S., Šimankšienė, L. (2014). *Pokyčių valdymo kliūtys organizacijose: teoriniai ir praktiniai aspektai*. [žiūrėta: 2016-10-01]. Prieiga per internetą: http://eltalpykla.vdu.lt:8080/bitstream/handle/1/1109/ISSN2335-8750_2014_N_70.PG_107-120.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Viningienė, D. (2012). *Darbuotojų darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos*. [žiūrėta: 2017-01-18]. Prieiga per internetą: <http://journals.ku.lt/index.php/RFDS/article/view/544/433>
- Purcell (2009)
- Virany, B., Tushman, M.L. ir Romanelli, E. (1992). Executive succession and organizational outcomes in turbulent environments: an organization learning approach. *Organization Science*, 3, 72-91.
- Want J. H. (1993). Managing Radical Change. *Journal of Business Strategy*, 14 (3), 21-28. [žiūrėta: 2016-04-08]. Prieiga per internetą <http://dx.doi.org/10.1108/eb039555>
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W. ir Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis: Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, University of Minnesota Industrial Relations Center
- Wright P. M., Gardner T. M., Moynihan L. M. ir Allen M. R. (2005). The relationship between HR practises and firm performance: Examining causal order. *Personnel Psychology*, 58, 409-446
- Zakarevičius P. (2003). *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės*. Kaunas.
- Zakarevičius, P. (2006). Pokyčių organizacijose kliūtys ir priežastys. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 38, p. 183-194

PRIEDAI

1 PRIEDAS

Interviu klausimų pavyzdžiai

1. Kokius į ateitį orientuotus sprendimus yra priėmusi Jūsų organizacija?
2. Ar organizacijoje žmonių išteklių valdymas nukreiptas į darbuotojų tausojimą?
3. Kaip jūsų organizacijoje žmonių išteklių valdymas prisideda prie aplinkos tausojimo?
4. Ar darbuotojai aktyviai dalyvauja organizacijos veikloje?
5. Koks organizacijos darbuotojų tarpusavio santykis?
6. Koks yra darbuotojų tarpusavio bendravimas?
7. Ar organizacijoje lanksčiai valdomi žmonių ištekliai?
8. Ar organizacija bendradarbiauja su kitomis organizacijomis bei socialiniais partneriais?
9. Ar darbuotojų priėmimo, atleidimo procesuose laikomasi teisės aktų?
10. Ar organizacija gerbia savo darbuotojus?
11. Kaip organizacija išreiškia pagarbą savo darbuotojams?

Klausimyno pavyzdys

Mieli darbuotojai,

Kauno technologijos universiteto Ekonomikos ir verslo fakulteto magistrantė Akvilė Juškevičienė rengia baigiamąjį darbą tema „Revoliucinių pokyčių įtaka tvariam žmonių išteklių valdymui“. Šiuo klausimynu siekiama sužinoti, kaip Jūs jautėtės, kai organizacijoje 2013-2014 m. buvo vykdoma universiteto mokslo ir studijų atsinaujinimo programa, kurios metu buvo diegiami studijų, mokslinių tyrimų eksperimentinės plėtros, finansų, ŽIV ir infrastuktūros pokyčiai. Tyrimas yra mokslinio pobūdžio, todėl apdoroti jo rezultatai bus viešinami. Tačiau visi duomenys bus pateikiami apibendrinta forma, kurioje nebus įmanoma identifikuoti konkrečios tyrimo dalyvavusios organizacijos ir darbuotojo. Garantuojame Jūsų pateiktos informacijos konfidencialumą. Visi jūsų atsakymai liks anoniminiai.

Jeigu Jums kiltų kokių nors klausimų, galite kreiptis el. paštu akvile.juskeviciene@ktu.edu

PILDYMO INSTRUKCIJA

Jums pateikiami teiginiai, su kuriais Jūs galite sutikti arba jiems nepritari. Prie kiekvieno iš teiginių skalėje nuo „Visiškai nesutinku“ iki „Visiškai sutinku“ pažymėkite Jums labiausiai tinkantį atsakymą.

Jums labiausiai tinkantį atsakymą pažymėkite X.

Prašome įvertinti kiekvieną anketoje pateiktą teiginį. Prie kiekvieno teiginio žymėkite tik vieną atsakymo variantą.

ŽYMĖJIMO PAVYZYS

Ar sutinkate su teiginiu, kad:

Jūsų organizacijoje	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Pokyčiai man kelia nerimą dėl ateities	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1. Prisiminkite, kaip jautėtės pokyčių metu darbe bei po darbo ir įvertinkite pateiktus teiginius.

	Įvertinkite kiekvieną teiginį	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
	Turėjau tiek daug darbo, kad man neliko laiko jį įsigilinti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2.	Kartais išsigąsdavau, kai namie suskambėdavo telefonas, nes skambutis galėjo būti susijęs su darbu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3.	Jaučiausi taip, lyg niekada neturėčiau išeiginių (poilsio) dienų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4.	Dauguma panašias pareigas užimančių mano kolegų dirbo per daug, nes darbo reikalavimai buvo per aukšti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5.	Po darbo jausdavausi suirzęs (-usi) ir nervingas (-a)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.6.	Darbas iš manęs atimdavo daugiau nei turėtų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.7.	Dažnai darbe jausdavausi taip, lyg būčiau atsidūręs (-usi) aklavietėje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.8.	Kartais, pagalvojus apie darbą, pajusdavau skausmą krūtinėje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.9.	Pasiėmęs (-usi) darbe laisvą dieną, jausdavausi kaltas (- a)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Prisiminkite, kaip jautėtės pokyčių metu ir įvertinkite pateiktus teiginius.

	Įvertinkite kiekvieną teiginį	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
2.1.	Buvau motyvuotas gerai atlikti savo darbą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2.	Laikiau save motyvuotu darbuotoju	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3.	Visada dėjau maksimalias pastangas, kad pasiekčiau savo darbo tikslų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4.	Savo darbus skirsičiau taip, kad organizacijai suteikčiau daugiausia naudos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5.	Dėjau mažai pastangų, kad savo darbą atlikčiau gerai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.6.	Dėjau itin dideles pastangas, kad savo darbą atlikčiau puikiai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Prisiminkite, kaip jautėtės pokyčių metu ir įvertinkite pateiktus teiginius.

	Įvertinkite kiekvieną teiginį	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
3.1.	Aš buvau patenkintas savo darbu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2.	Aš nemėgau savo darbo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3.	Man patiko dirbti organizacijoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4.	Man patiko dirbti su savo kolegomis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5.	Jaučiausi laisvas pats priimti sprendimus dėl savo darbo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.6.	Visada galėjau tikėtis pagalbos iš savo vadovo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.6	Žinojau, kad organizacijoje turiu galimybių kilti karjeros laiptais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.7.	Aš buvau patenkintas gaunamu darbo užmokesčiu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Įvertinkite savo pasitikėjimą organizacija, kurioje dirbate, pokyčių metu.

	Įvertinkite kiekvieną teiginį	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
4.1.	Mane, kaip ir kitus darbuotojus, organizacija vertino sąžiningai ir teisingai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2.	Svarbūs sprendimai buvo priimami atsižvelgiant ir į tokius kaip ir aš darbuotojus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3.	Buvo vadovaujama viešai skelbiamais principais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.4.	Tokie kaip aš darbuotojai nebuvo apgaudinėjami	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.5.	Organizacija buvo galima pasitikėti, nes ji laikėsi pažadų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.6.	Aš tikėjau, kad tokių kaip aš darbuotojų nuomonė priimant sprendimus dėl pokyčių organizacijai buvo svarbi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.7.	Aš leidau organizacijai priimti sprendimus, susijusius su tokiais kaip aš darbuotojais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.8.	Aš pasitikėjau šios organizacijos profesionalumu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.9.	Organizacija sugebėjo įvykdyti savo pažadus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Prisiminkite, kaip jautėtės pokyčių metu ir atsakykite į klausimus.

	Įvertinkite kiekvieną teiginį	Labai blogai	Blogai	Gerai	Puikiai
5.1.	Kaip vertinote savo fizinės sveikatos būklę?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.2.	Kaip vertinote savo emocinės sveikatos būklę?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Jūsų amžius:

- iki 34
- 35-44
- 45-54
- 55-iki pensinio amžiaus
- pensinio amžiaus

Jūsų lytis:

- vyras
- moteris

Ar užimate vadovaujamas pareigas?

- Taip
- Ne

Jūsų darbo sutartis:

- neterminuota
- terminuota

Jūs dirbate organizacijoje:

- pilnu etatu (1 etatas)
- 0,5 etato
- 0,25 etato
- daugiau nei 1 etatu
- kita (įrašykite) _____

Kiek laiko dirbate šioje organizacijoje?

- mažiau nei 1 metus
- 1-5 metus
- 6-10 metų
- daugiau nei 10 metų

Ačiū už Jūsų bendradarbiavimą

Tyrimo kintamųjų koreliaciniai ryšiai

	Darbo streso laiko subskalė	Darbo streso nerimo subskalė	Vidinių nuostatų dėl asmeninės motyvacijos subskalė	Darbo krypties subskalė	Darbo pastangu subskale	Pasitenkinimo pačiu darbu ir organizacija subskalė	Pasitenkinimo darbo priežiūra subskalė	Pasitenkinimo karjeros ir darbo užmokesčiu subskalė	Pasitikėjimo organizacija sąžiningumo subskalė	Pasitikėjimo organizacija patikimumo subskalė	Pasitikėjimo organizacijos kompetencija subskalė	Sveikata
Darbo streso laiko subskalė	-	,522(**)	-,280(*)					-,251(*)	-,281(**)		-,221(*)	
Darbo streso nerimo subskalė	,522(**)	-	-,337(**)			-,273(*)	-,256(*)		-,266(*)	-,272(*)		-,486(**)
Vidinių nuostatų dėl asmeninės motyvacijos subskalė	-,280(*)	-,337(**)	-	,236(*)	,223(*)	,295(**)	,305(**)	,302(**)	,455(**)	,445(**)	,340(**)	,330(**)
Darbo krypties subskalė			,236(*)		,685(**)	,286(**)	,434(**)					,263(*)
Darbo pastangu subskale			,223(*)	,685(**)		,229(*)	,293(**)					,289(**)
Pasitenkinimas pačiu darbu ir organizacija		-,273	,295	,286	,229		,467	,301	,439	,439	,444	,446
Pasitenkinimo darbo priežiūra subskalė		-,256	,305	,434	,293	,467		,482	,444	,422		,388
Pasitenkinimo karjera ir darbo užmokesčiu subskalė	-,251		,302			,301	,482		,451	,498	,385	
Pasitikėjimo organizacija sąžiningumo subskalė	-,281(**)	-,266(*)	,455(**)			,439(**)	,444(**)	,451(**)		,714(**)	,559(**)	,347(**)
Pasitikėjimo organizacija patikimumo subskalė		-,272(*)	,445(**)			,342(**)	,422(**)	,498(**)	,714(**)		,608(**)	,401(**)

Pasitikėjimo organizacijos kompetencija subskalė	- ,221(*)		,340(**)			,444(**)			,559(**)	,608(**)		,292(**)
Sveikata	-0,211	-,486(**)	,330(**)	,263(*)		,446(**)	,388(**)		,347(**)	,401(**)	,292(**)	

4 PRIEDAS

Demografinių veiksnių ir tvaraus ŽIV kintamųjų palyginimas

	Lytis	Pareigos	Sutarties tipas	Etatas	Stažas	Amžius
Darbo stresas	.391**				.429**	.341**
Darbo streso laiko subskalė	.358**				.489**	.272*
Darbo streso nerimo subskalė	.396**				.239*	.257*
Motyvacija		-.292*				
Darbo krypties subskalė		-.308**				
Darbo pastangų subskalė						
Asmeninių nuostatų dėl darbo motyvacijos subskalė	-.272*				-.273*	
Pasitikėjimas organizacija				-.272*		
Pasitikėjimo organizacijos kompetencija subskalė						
Pasitikėjimo organizacijos patikimumu subskalė				-.247*		
Pasitikėjimo organizacijos sąžiningumu subskalė?				-.320**		
Pasitenkinimas darbu				-.291**		
Pasitenkinimo karjeros ir darbo užmokesčiu subskalė			-.223*	-.389**		
Pasitenkinimo pačiu darbu ir organizacija subskalė						
Pasitenkinimo darbo priežiūra subskalė		-.275*		-.217*		
Sveikata						

Normalumo testo rezultatai

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Darbo streso laiko subskale	,164	83	,000	,964	83	,019
Darbo streso nerimo subksale	,122	83	,004	,978	83	,163
Darbo stresas	,095	83	,061	,973	83	,075
Asmeniniu nuostatu del darbo motyvacijos	,189	83	,000	,920	83	,000
Darbo krypties subskale	,256	83	,000	,867	83	,000
Darbo pstangu subskale	,194	83	,000	,892	83	,000
Motyvacija	,076	83	,200(*)	,970	83	,049
Pasitenkinimas paciu darbu	,276	83	,000	,843	83	,000
Pasitenkinimo organizacija ir jos resursais subskalė	,268	83	,000	,867	83	,000
Pasitenkinimas paciu darbu ir organizacija	,185	83	,000	,903	83	,000
Pasitenkinimo darbo priežiūra subskalė	,217	83	,000	,918	83	,000
Pasitenkinimo karjeros ir darbo užmokesėiu subskalė	,182	83	,000	,920	83	,000
Pasitenkinimas darbu bendras	,159	83	,000	,942	83	,001
Pasitikėjimo organizacija sąbiningumo subskalė	,153	83	,000	,932	83	,000
Pasitikėjimo organizacija patikimumo subskalė	,138	83	,001	,927	83	,000
Pasitikėjimo organizacija kompetencijos subskalė	,171	83	,000	,881	83	,000
Pasitikejimas organizacija bendras	,123	83	,003	,942	83	,001
Sveikata bendras	,264	83	,000	,900	83	,000