



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Rimantas Skališius

**ORGANIZACINĖS PARAMOS POVEIKIS DARBUOTOJŲ
ĮSITRAUKIMUI Į POKYČIUS IR JŲ VERTINIMUI**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovas prof. dr. Sigitas Vaitkevičius

KAUNAS, 2017

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**ORGANIZACINĖS PARAMOS POVEIKIS DARBUOTOJŲ
ĮSITRAUKIMUI Į POKYČIUS IR JŲ VERTINIMUI**

Įmonių valdymo studijų programa (621N22001)

MAGISTRO DARBAS

Studentas.....parašas.....

Rimantas Skališius, VMGZVL-6 gr.

2017 m. gruodžio 14 d.

Vadovasparašas.....

prof. dr. Sigitas Vaitkevičius

2017 m. gruodžio 14 d.

Recenzentėparašas.....

Doc. Diana Bagdonienė

2017 m.....



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
Ekonomikos ir verslo fakultetas

Rimantas Skališius

Įmonių valdymo studijų programa (621N22001)

Baigiamojo magistro darbo

„Organizacinės paramos poveikis darbuotojų įsitraukimui į pokyčius ir jų vertinimui“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2017 m. gruodžio 14 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano, **Rimanto Skališiaus**, baigiamasis magistro darbas tema „Organizacinės paramos poveikis darbuotojų įsitraukimui į pokyčius ir jų vertinimui“ 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.

(vardas, pavardė)

(parašas)

Skališius, R. (2017) The Impact of Organizational Support to Employee Change Participation and Evaluation. Master's Final Thesis in Management of Organizations. Study Programme 621N22001. Supervisor prof. dr. Sigitas Vaitkevičius. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

SUMMARY

In recent times the problematics of organizational change management have been studied globally. The literature of organizational change suggests that most organizational change efforts fail due to employee resistance to change. Based on that it is vital for organizations to find ways to affect employees' perception of change in order to create positive attitude towards change. It is necessary to investigate how organizations can support their employees dealing with stress and cynical change evaluations. An empirical research presented in this paper was used to investigate the impact of organizational support to employee change participation and evaluation. Separation of organizational support into three different levels was suggested by Fuchs and Prouska (2014) research.

The object of research: employee's change participation and evaluation in context of organizational support.

The aim of research: to investigate and determine the impact of organizational support to employee change participation and evaluation.

The objectives:

1. to analyze the scientific literature and identify the theoretical constructs of employee's change participation and evaluation;
2. to define the organizational support factor and validate its effects on the employee's change participation and evaluation based on theory;
3. to formulate an organizational support to the employee's change participation and evaluation methodology, and evaluate it applying the validity of the results obtained in the research;
4. to investigate employees' attitudes on organizational support and their change participation and evaluation, and examine the interaction between them;
5. to perform correlation and classification analysis of organizational support for employees' change participation and evaluation to create typological models of interaction between the factors of the study;

Main results of the research:

Analysis of scientific literature shows that change participation and its evaluation are closely related, interdependent concepts.

The research revealed that employee's change participation and positive evaluation depend on perceived organizational support, perceived supervisor support and perceived coworker's support.

The results of classification analysis revealed three typological groups based on different types of employee's attitudes towards organizational change.

TURINYS

SUMMARY	3
Paveikslų sąrašas	7
Lentelių sąrašas	8
ĮVADAS.....	9
1. ORGANIZACINĖS PARAMOS ĮTAKOS DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI Į POKYČIUS IŠTIRTUMAS IR NAGRINĖTINI ASPEKTAI.....	11
2. ORGANIZACINĖS PARAMOS ĮTAKOS DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI Į POKYČIUS SAMPRATA IR KONSTRUKCINĖ ĮVAIROVĖ.....	14
2.1 Įsitraukimo į pokyčius ir jų vertinimo samprata ir turinys.....	14
2.1.1 Organizaciniai pokyčiai ir juos įtakoiantys veiksniai įmonėje.....	18
2.2 Organizacinės paramos apibrėžtis ir jos konstrukto ypatybės.....	22
2.2.1 Suvokiama organizacinė parama	23
2.2.2 Suvokiama vadovo parama.....	28
2.2.3 Suvokiama bendradarbių parama	31
2.3 Organizacinės paramos įtakos darbuotojų įsitraukimui į pokyčius tyrimai ir jų rezultatai	32
3. ORGANIZACINĖS PARAMOS ĮTAKOS DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI Į POKYČIUS TYRIMO METODOLOGIJA	34
3.1 Tyrimo metodika	34
3.2 Tyrimo dizainas	35
3.3 Tyrimo imtis ir respondentų demografinės charakteristikos	40
3.4 Tyrimo rezultatų validumas ir verifikacija	41
3.4.1 Paramos ir įsitraukimo bei vertinimo latentinių faktorių konstravimas faktorinės reliabilumo analizės metodais.....	41
3.4.2 Organizacinės paramos darbuotojų įsitraukimui ir pokyčių vertinimui verifikacija tiesinės regresijos metodu	44
3.4.3 Organizacinės paramos darbuotojų įsitraukimui į pokyčius tipologinis modeliavimas grįstas k-vidurkių klasterizacijos metodu.....	46

3.4.4 Įsitraukimo ir pokyčių vertinimo nuostatų priklausomybės nuo respondento demografinių charakteristikų tyrimo Kruskal-Wallis H metodu.....	47
4. TYRIMO REZULTATAI.....	48
4.1 Paramos ir įsitraukimo bei vertinimo latentinių faktorių konstravimo ir verifikacijos rezultatai	48
4.2 Įsitraukimo ir vertinimo priklausomybės nuo paramos veiksnių tyrimo rezultatai.....	49
4.3 Organizacinės paramos darbuotojų įsitraukimui ir pokyčių vertinimui tipologinis modelis	51
4.4 Įsitraukimo ir pokyčių vertinimo nuostatų priklausomybės nuo respondento demografinių charakteristikų tyrimo Kruskal-Wallis H metodu rezultatai	53
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	60
LITERATŪRA.....	62
PRIEDAI	67

Paveikslų sąrašas

1. Pav. Darbuotojų įsitraukimą apibrėžiantys veiksniai
2. Pav. Įsitraukimo taisyklių modelis
3. Pav. Pokyčių įgyvendinimo etapai
4. Pav. E. Kubler-Ross žmonių reakcijų į pokyčių procesą kreivė
5. Pav. Pasipriešinimo pokyčiams veiksmų grupės
6. Pav. Mokslinio tyrimo atlikimo planas
7. Pav. Teorinis ir empiriškai pagrįstas tyrimo modeliai
8. Pav. Suvokiamos organizacinės paramos klausimų bloko fragmentas
9. Pav. Suvokiamos vadovo paramos klausimų bloko fragmentas
10. Pav. Suvokiamos bendradarbių paramos klausimų bloko fragmentas
11. Pav. Įsitraukimo į pokyčius klausimų bloko fragmentas
12. Pav. Teigiamo pokyčių vertinimo klausimų bloko fragmentas
13. Pav. Nulinio laipsnio koreliacijos modelis
14. Pav. Tipologinis organizacinės paramos poveikio darbuotojų įsitraukimui į pokyčius ir jų vertinimui modelis

Lentelių sąrašas

1. Lentelė Demografiniai respondentų duomenys
2. Lentelė Suvokiamos organizacinės paramos latentinio faktoriaus kintamųjų koreliacija
3. Lentelė Suvokiamos vadovo paramos latentinio faktoriaus kintamųjų koreliacija
4. Lentelė Suvokiamos bendradarbių paramos latentinio faktoriaus kintamųjų koreliacija
5. Lentelė Įsitraukimo ir pokyčių vertinimo latentinio faktoriaus kintamųjų koreliacija
6. Lentelė Regresinio modelio tinkamumo analizė
7. Lentelė Statistinio reikšmingumo tikrinimo *ANOVA* metodu rezultatai
8. Lentelė Regresijos koeficientų lentelė
9. Lentelė Klasterių centrų suradimas *SPSS* programa
10. Lentelė Faktorinės ir reliabilumo analizės rezultatai
11. Lentelė Klasterių dydžiai
12. Lentelė Z skalės skirstinys
13. Lentelė Krostabuliacijos rezultatai tarp nuostatų ir respondentų amžiaus
14. Lentelė *Kruskal – Wallis* testo rezultatai tarp nuostatų ir respondentų amžiaus
15. Lentelė Krostabuliacijos testo rezultatai tarp nuostatų ir respondentų lyties
16. Lentelė *Kruskal – Wallis* testo rezultatai tarp nuostatų ir respondentų lyties
17. Lentelė Krostabuliacijos testo rezultatai tarp nuostatų ir respondentų išsilavinimo
18. Lentelė *Kruskal – Wallis* testo rezultatai tarp nuostatų ir respondentų išsilavinimo
19. Lentelė Krostabuliacijos testo rezultatai tarp nuostatų ir respondentų užimamų pareigų
20. Lentelė *Kruskal – Wallis* testo rezultatai tarp nuostatų ir respondentų užimamų pareigų
21. Lentelė Krostabuliacijos testo rezultatai tarp nuostatų ir respondentų darbovietės dydžio
22. Lentelė *Kruskal – Wallis* testo rezultatai tarp nuostatų ir respondentų darbovietės dydžio
23. Lentelė Krostabuliacijos testo rezultatai tarp nuostatų ir respondentų organizacijos kapitalo kilmės
24. Lentelė *Kruskal – Wallis* testo rezultatai tarp nuostatų ir respondentų organizacijos kapitalo kilmės

IVADAS

Daugelis organizacijų pokyčių problematiką nagrinėjusių mokslininkų sutinka, kad joks organizacinis pokytis nebus sėkmingai įgyvendintas, jeigu darbuotojai aktyviai tam priešinsis. Darbuotojų cinizmas ir kylantis pasipriešinimas organizaciniams pokyčiams tyrėjų įvardijami kaip stipriausią įtaką turintys veiksniai, lemiantys organizacijoje įgyvendinamo pokyčio nesėkmę. Darbuotojų priešinimasis dažniausiai kyla dėl pokyčių metu patiriamos nežinomybės baimės, pokyčio būtinybės nesuvokimo, atsirandančio streso bei stingant psichologinio palaikymo sudėtingu ir neįprastu laikotarpiu. Baimės, pykčio, nežinomybės ir kitus neigiamus jausmus, kylančius pokyčių metu galima nuslopinti arba visai panaikinti, taip sukuriant jausmą, kad pokytis yra normalus organizacinis reiškinys, tačiau tam reikalingas palaikymas. Organizacinių pokyčių kontekste organizacinės paramos veiksniai gali būti tas darbuotojams reikalingas palaikymas, kuris susilpnintų neigiamus darbuotojų jausmus, taip formuojant darbuotojų teigiamą pokyčių vertinimą.

Organizacijoms siekiant suformuoti pozityvias darbuotojų nuostatas pokyčių atžvilgiu, būtina suprasti, kokia yra galima organizacinė parama ir kokią įtaką ji gali daryti darbuotojų nuostatoms. Kad tai pasiekti, privalu išsamiau tyrinėti galimas organizacinės paramos dimensijas, bei iširti jų sąveikas su veiksniais, lemiančiais darbuotojų nuostatų kitimą.

Temos aktualumas. Pokyčių valdymo problematiką įvairiais aspektais pastaruoju metu plačiai nagrinėja tiek Lietuvos, tiek užsienio mokslininkai. Darbuotojų pasipriešinimo organizacijų pokyčiams problema nagrinėta įvairių mokslininkų darbuose (Erwin and Garman (2010), McKay, Kuntz and Nāswall (2013), Videikienės ir Šimanskienės (2014), Grybienės ir Šimbelio (2010) ir kt.). Jų atlikti tyrimai atskleidė įvairius faktorius, darančius įtaką darbuotojų organizacijų pokyčių vertinimui, taip pat lemiančius įgyvendinamų pokyčių sėkmę. Deja, mokslinėje literatūroje pasigendama tyrimų, išsamiai nagrinėjusių organizacinės paramos lygius bei jų poveikį darbuotojų nuostatoms organizacinių pokyčių atžvilgiu ir įsitraukimui į juos. Taigi, kyla probleminis klausimas: kokiomis dimensijomis ir kaip organizacijų parama veikia darbuotojų įsitraukimą į pokyčius ir jų vertinimą? Šiame darbe siekiama atsakyti į šį probleminį klausimą.

Tyrimo problema. Ar veikia ir kaip organizacijos parama veikia darbuotojų įsitraukimą į pokyčius ir jų vertinimą?

Tyrimo objektas. Darbuotojų įsitraukimas į pokyčius ir jų vertinimas organizacinės paramos kontekste.

Tyrimo tikslas. Iširti ir nustatyti organizacinės paramos poveikį darbuotojų įsitraukimui į pokyčius ir jų vertinimui.

Tyrimo uždaviniai:

1. išanalizuoti mokslinę literatūrą ir identifikuoti darbuotojų įsitraukimo į pokyčius ir jų vertinimo teorinius konstruktus;
2. apsibrėžti organizacinės paramos veiksnį ir teoriškai pasigrįsti jo poveikio darbuotojų įsitraukimui į pokyčius ir jų vertinimui veiksena požymius;
3. sudaryti organizacinės paramos darbuotojų įsitraukimui į pokyčius ir jų vertinimui tyrimo metodiką ir įvertinti ją pritaikius gautų rezultatų validumą;
4. ištirti darbuotojų nuostatas apie organizacinę paramą ir jų įsitraukimą į pokyčius ir jų vertinimą ir nustatyti, kaip jie veikia vienas kitą;
5. atlikti organizacinės paramos darbuotojų įsitraukimui į pokyčius ir jų vertinimui koreliacinę analizę ir lyginamąjį klasifikacinį vertinimą ir jų pagrindu sudaryti sąveikos tarp tiriamo objekto veiksnių tipologinius modelius;

Tyrimo metodai:

1. mokslinės literatūros analizė;
2. anketinė apklausa;
3. duomenų analizė *IBM SPSS Statistics* specializuota statistine programine įranga;
4. grafiniai rezultatų ir duomenų atvaizdavimo metodai;

Darbas sudarytas iš dviejų dalių – teorinės ir praktinės. Teorinėje dalyje analizuojama mokslinė literatūra organizacinės paramos bei pokyčių valdymo tematika. Praktinėje dalyje atliktas empirinis tyrimas, kurio metu gauti ir ištirti duomenys regresinės, klasterinės bei neparametrinių kriterijų testo metodais.

1. ORGANIZACINĖS PARAMOS ĮTAKOS DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI Į POKYČIUS IŠTIRTUMAS IR NAGRINĖTINI ASPEKTAI

Nepriklausomai nuo nepasisekusių pokyčių priežasčių, netinkamas pokyčių valdymas darbuotojams mažina pasitikėjimą darbdaviu, tai pat gali kelti stresą, mažinti motyvaciją, pasitenkinimą darbu, todėl organizacijoms itin svarbu tinkamai valdyti pokyčių procesus.

Nors organizacijų pokyčių įgyvendinime kyla įvairaus tipo problemų, mokslininkai vieningai sutinka, jog viena svarbiausių iš jų – pokyčių dalyvių, šiuo atveju, įmonių darbuotojų nenoras priimti verslo transformacijas, aktyvus bei pasyvus priešinimasis joms. Organizacinių pokyčių problematiką nagrinėję mokslininkai savo tiriamuosiuose darbuose skyrė daug dėmesio veiksniams, turintiems įtakos, kaip darbuotojai priima bei vertina jų organizacijų pokyčius. Maurerio (1996) tyrime atskleista, kad darbuotojų pasipriešinimas buvo sunkiai atpažįstamas, tačiau vienas svarbiausių veiksnių, lėmusių pokyčių nesėkmę. Branson'o (2008) straipsnyje grindžiama išvada, kad dažnai organizacijose pasireiškiančio darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams priežastis yra organizacijos pokyčio strategijos ir darbuotojų, susijusių su pokyčiu, vertybių prasilenkimas. Nagrinėjant mokslinę literatūrą organizacijų pokyčių tematika, pastebima, jog darbuotojų pasipriešinimas yra laikomas dažniausiai pasitaikanti ir didžiausią svorį turinti priežastis, nulemianti organizacijose inicijuojamų pokyčių sėkmę.

Daugelis mokslininkų savo darbuose mini dažną organizacijų daromą klaidą pokyčių kontekste – per daug dėmesio skiriama išorinėms kompanijų dimensijoms, taip pernelyg mažai dėmesio skiriant vidinėms dimensijoms, šiuo atveju, darbuotojams (Branson, 2008). Pasak Smith'o (2015), „Žmonės yra tai, iš ko susideda organizacijos, lygiai taip pat, kaip žmonės yra tikroji pokyčių organizacijose priežastis. Žmonės yra tie, kurie kuria pokyčius, taip pat tie, kurie jiems priešinasi. Jeigu yra ruošiamasi inicijuoti pokytį, darbuotojai, lygiai kaip ir visa organizacija, turi būti iš anksto paruošti jam. Pasiruošimas pokyčiams nėra savaiminis, negalima jo ignoruoti. Nesugebėjimas paruošti darbuotojų pokyčiui gali kainuoti daug brangaus laiko pokyčio iniciatoriams kovojant su pasipriešinimu.“ (p. 408). Esminiai pokyčiai darbovietėse daro didelę įtaką darbuotojams: jie turi susidoroti su kylančiu neapibrėžtumu ir stresu, kuriuos iššaukia besikeičianti darbo aplinka bei augantys darbdavio reikalavimai (Bordia, Hobman, Jones, Gallois and Callan 2004). Norint sėkmingai inicijuoti pokytį, pirmiausia privalu dėmesį nukreipti į organizacijos narius, o tik po to į kitas organizacijos dalis, tokias, kaip struktūras, procesus, pageidaujamas praktikas (Branson, 2008). Kotter (2012) teigė, kad darbuotojai yra gyvybiškai svarbūs bet kokio organizacijos pokyčio įgyvendinime. Apibendrinant, galima teigti, kad organizacijos yra ne kas kita, kaip atskirų individų komanda: tie patys žmonės organizacijas kuria, tie patys kuria ir pokyčius, kiti jiems priešinasi, taigi, norint įgyvendinti pokytį organizacijoje, visų pirma, reikia pradėti efektyviau veikti žmogiškąją organizacijos dalį – jos darbuotojus.

Remiantis mokslininkų pateikiama organizacijų dėmesio darbuotojams svarba, išvelgiama mokslinė problema – kaip organizacijos gali paveikti darbuotojus, kad sumažintų jų pasipriešinimą? Atsakant į šį klausimą, vykdant tyrimus, reiktų koncentruotis į organizacinės paramos poveikį darbuotojams, jų jausmams, nuostatomis ir vertybėms tam, kad suformuoti teigiamas darbuotojų nuostatas pokyčių atžvilgiu.

Remiantis įvairių mokslininkų pateiktomis išvadomis, darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams organizacijų pokyčių metu kyla dėl blogos komunikacijos, dėl įmonės ir darbuotojo vertybių prasilenkimo, taip pat dėl pokyčio prasmės pateikimo darbuotojams stokos. Vakola, Soderquist ir Prastacos (2007) moksliniame darbe pateikė tyrimo rezultatus, kuriuose buvo aprašomas aiškus darbuotojų priešinimosi pokyčiams mažėjimas, įtraukiant juos į pokyčių valdymą. Darbuotojai, prisidėję prie pokyčio geriau ir greičiau suprato savo roles inicijuotame organizacijos pokytyje, lyginant su praityje vykdytais pokyčių projektais, kuriuos įgyvendinant darbuotojai nebuvo įtraukti. Dėl šios priežasties jų požiūris į pokytį buvo daug palankesnis. Jones, Van de Ven (2016) atliktame tyrime nustatyta, kad individo priešinimasis pokyčiams turi tris kilmės dimensijas: elgesio, kognityvinės bei emocinės, susidedančias į bendrą požiūrį į pokyčius. Elgesio dimensijos aspektu tirtas darbuotojų įsitraukimas į pokyčius bei sprendimų priėmimo galimybė, kognityviniu aspektu – darbuotojų požiūris į pokyčius, jų vadovus. Ypatingai pabrėžiama elgesio dimensija, teigiama, kad neįmanoma sukurti teigiamo požiūrio į pokyčius, juose tiesiogiai nedalyvaujant.

Į šią problemą naujai pažvelgė Fuchs'as ir Prouska (2014), savo tyrime nagrinėdami galimą organizacinę pagalbą darbuotojams pokyčių metu, taip pat jos ryšius su darbuotojų įsitraukimu į pokyčius ir jų vertinimu. Moksliniame straipsnyje teigiama, kad darbuotojai, kurie turi neigiamos patirties praėjusių pokyčių įgyvendinime, labai tikėtina, nesąmoningai priešinsis ir visiems kitiems organizacijos ateities pokyčiams. Viso to priežastį autoriai išskiria prastą pokyčio valdymą, sukuriantį neigiamą darbuotojų požiūrį į naujus pokyčius. Kylančios neigiamos darbuotojų emocijos, augantis nepasitenkinimas atliekamu darbu, atsirandantis nepasitikėjimas darbdaviu, pasak mokslininkų, iššaukia pirmiausia nesąmoningą, o laikui bėgant ir sąmoningą pasipriešinimą pokyčiui.

Tyrime mokslininkai išskyrė tris organizacinės paramos lygius: bendra organizacinė parama, vadovo bei kolektyvo. Moksliniame darbe nustatyta, kad organizacijos, norėdamos minimizuoti darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams, turėtų teikti įvairaus lygio pagalbą, taip skatindama pasitikėjimą bei darbuotojų įsitraukimą į inicijuojamus pokyčius. Toks tyrimas, kai organizacinė parama buvo išskaidyta į tris dimensijas ir buvo tiriamas kiekvienos iš jų poveikis teigiamoms darbuotojų organizacinių pokyčių nuostatomis bei įsitraukimui, buvo vykdomas pirmą kartą. Jo metu nustatytos koreliacijos parodė, kad visų trijų skirtingų lygių organizacinė parama veikė darbuotojų įsitraukimą į vykdomus pokyčius, taip formuodama teigiamą jų vertinimą.

Mokslininkų tyrimuose pokyčių valdymo problematika jau kuris laikas nesikeičia, dauguma tyrėjų sutinka, jog sėkmingas pokyčių valdymas yra neatsiejama organizacijų valdymo dalis, tiek siekiant organizacijos strateginių tikslų, tiek išlaikant bei ugdant darbuotojų motyvaciją bei įsipareigojimą organizacijai. Apibendrinant analizuotą mokslinę literatūrą darbuotojų pasipriešinimo organizacijų pokyčiams aspektu, galime daryti išvadą, jog viena iš svarbiausių nagrinėtinų pokyčių valdymo dalių yra organizacinių veiksmų poveikis darbuotojų nuostatomis transformacijų metu, jų įtraukimas į pokyčius.

Išsamus organizacinės paramos poveikis darbuotojų įsitraukimui į pokyčius ir jų vertinimui ištyrimas galėtų pasitarnauti tiek tyrėjams, tiek verslo organizacijoms sukuriant naujas įžvalgas bei metodines priemones, kuriomis pasinaudojus būtų galima spręsti ilgą laiką kylančią pokyčių problemą – darbuotojų priešinimąsi pokyčiams.

Deja, išskaidyta organizacinė pagalba, siekiant darbuotojus įtraukti į pokyčius Lietuvoje nėra išsamiai ištirta, todėl kyla probleminis šio darbo klausimas, kokiomis dimensijomis ir kaip Lietuvos organizacijų parama veikia darbuotojų įsitraukimą į pokyčius ir jų vertinimą

2. ORGANIZACINĖS PARAMOS ĮTAKOS DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI Į POKYČIUS SAMPRATA IR KONSTRUKCINĖ ĮVAIROVĖ

2.1 Įsitraukimo į pokyčius ir jų vertinimo samprata ir turinys

Darbuotojų įsitraukimas į organizacijų įgyvendinamus pokyčius turi didelę psichologinę bei motyvacinę įtaką darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams mažinimui (Piderit, 2000). Mokslininkų, nagrinėjusių darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams darbuose pastebima, kad dažnai įvardijamas veiksnys, mažinantis pasipriešinimą, yra darbuotojų įtraukimas į pokyčių įgyvendinimą. Gilinantis į mokslinį holistinį požiūrį pasipriešinimo pokyčiams mažinimo aspektu pastebima, jog siekiant valdyti darbuotojų pasipriešinimą, organizacijų tikslas turėtų būti teigiamo pokyčių vertinimo sukūrimas. Šiame darbe įsitraukimas į pokyčius bei jų vertinimas yra glaudžiai siejamos, viena nuo kitos priklausomos sąvokos, tiriamos kaip vienas organizacinės paramos veikiamas kintamasis.

Fuchs'as ir Prouska (2014) tyrė skirtingo lygio organizacinės paramos bei įsitraukimo į pokyčius poveikį darbuotojų pokyčių vertinimui. Atlikę tyrimą jie atrado glaudų koreliacinį ryšį tarp įsitraukimo į pokyčius ir jų vertinimo nustatydami, kad juos identiškai veikė skirtingo lygio organizacinė parama.

Morgan'as ir Zeffan'as (2003) tyrinėjo darbuotojų įsitraukimą į pokyčius lemiančius veiksnius. Mokslininkai įrodė, kad abipusiu pasitikėjimu grįstų santykių kūrimas tarp darbuotojų ir organizacijos valdžios turėtų būti vienas iš strateginių valdymo tikslų. Jų atliktas tyrimas atskleidė, kad Australijos organizacijose vyravo valdžios nenoras praktikuoti tokio pasitikėjimo kūrimą, motyvuojant tuo, kad darbuotojais negalima pasikliauti suteikiant jiems daugiau sprendimų priėmimo laisvės, susijusios su jų pareigomis. Tyrėjai teigia, kad pakeitus tokius negatyvius organizacijų įsitikinimus sukuriant ir pritaikant atitinkamas valdymo procedūras, padidinant darbuotojų sprendimų priėmimo galią bei įsitraukimą, organizacijų vadovai galėtų sukurti aukštesniu pasitikėjimo lygiu grįstus santykius su darbuotojais. Tai, pasak mokslininkų, paskatintų darbuotojų teigiamą pokyčių vertinimą ir ženkliai sumažintų cinizmo protrūkius tarp darbuotojų, organizacijoms dažnai vykdančioms pokyčius. Darbuotojų įsitraukimą ir pokyčių vertinimą papildė ir Lietuvoje Ruibytės (2017) atliktas tyrimas.

Remiantis Ruibytės (2017) atliktu tyrimu pastebėta, kad didesnė dalis organizacijose dirbančių darbuotojų sutinka, jog pokyčiai yra reikalingi ir būtini, norint, kad organizacijos veikla veiktų efektyviau, būtų patobulinta visa sistema. Autorės teigimu, tik pusė tyrime dalyvavusių darbuotojų manė, kad jų organizacijos turi pakankamai resursų pokyčiams įvykdyti, kad jie tinkamai valdomi. Taip pat tik pusė tyrime dalyvavusiųjų galvojo, kad vykdomi pokyčiai buvo prasmingi ir atneš kokios nors realios naudos, taip pat tyrimo metu buvo atskleista, kad didelė dalis darbuotojų nepasitikėjo už pokyčių

vykdymą atsakingų asmenų kompetencija. Dalis darbuotojų pasiruošimą pokyčiams ir sukurta informavimo sklaidos sistemą vertino gerai, vis dėlto dauguma darbuotojų pabrėžė, kad į pokyčius jie nebuvo įtraukti tiesiogiai (planavime ir realizavime jie nedalyvavo). Didelei daliai darbuotojų, pasak tyrėjos, pokyčiai asocijavosi su grėsmėmis. Buvo bijoma pasikeitimų darbe, kurių padariniais gali būti didesnis darbo krūvis, didesni reikalavimai, atleidimai iš darbo. Tai dar kartą įrodo, jog įsitraukimas į pokyčius ir teigiamas jų vertinimas yra glaudžiai susiję ir vienas kitą ypač stipriai veikiantys veiksniai.

Darbuotojų įsitraukimas į organizacinius pokyčius gali būti apibūdintas kaip dalis darbuotojų įsitraukimo į įmonės veiklą. Analizuojant mokslinę literatūrą fiksuojami beveik identiški veiksniai, veikiantys tiek darbuotojų įsitraukimą į pokyčių įgyvendinimą, tiek įsitraukimą į kasdienę organizacinę veiklą. Taigi, norint ištirti veiksnius, lemiančius darbuotojų įsitraukimą į pokyčius naudinga į juos žvelgti iš kitos perspektyvos, t. y., ištirti bendrą darbuotojų įsitraukimą į organizacijos veiklą.

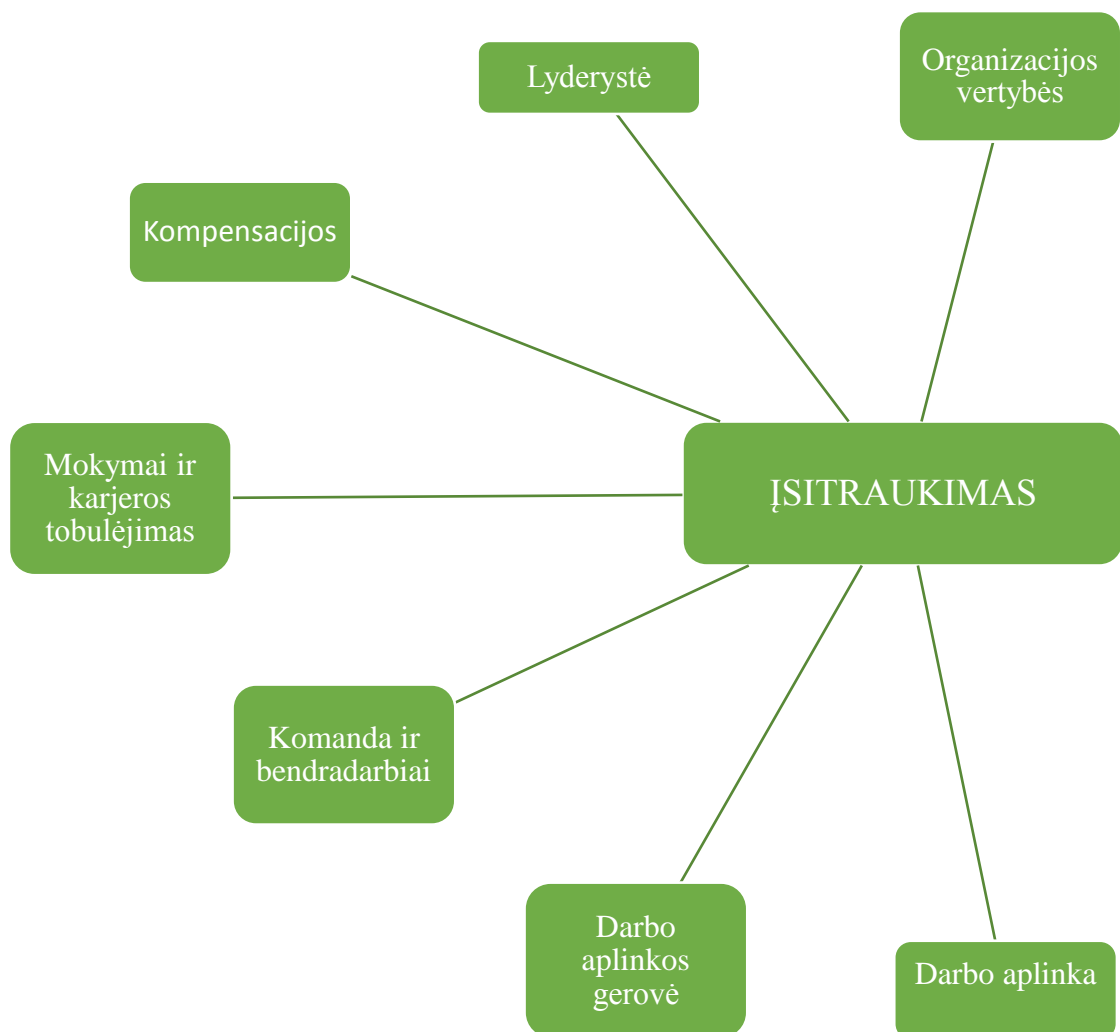
Shucko's, Reio's ir Rocco's (2010) nuomone, darbuotojai, kurie yra įsitraukę pasižymi tokiomis savybėmis kaip: itin didelis atidumas, psichologinis susitapatinimas ir atsiradęs gilus ryšys su savo pareigomis. Autoriai nagrinėdami literatūrą, kurioje aprašomi darbuotojų įsitraukimo tyrimai, išskyrė tokius faktus, kurie susiję su darbuotojų įsitraukimu:

- vertinant globaliu mastu, įsitraukusi yra tik mažiau negu 30 proc. darbo jėgos;
- darbuotojų, kurie išreiškia pasitikėjimą savo vadovų savybėmis, kurios padėtų gerinti įsitraukimą darbą, organizacijos problemas ir jos veiklą, skaičius nesiekia net 20 proc. (vertinant globaliu mastu).
- mokslininkai savybes, lemiančias darbuotojų įsitraukimą gretina su Maslovo poreikių piramide ir teigia, kad nepatenkinus šių poreikių, įsitraukimas yra neįmanomas.

Agboola'os ir Salawuso (2011) teigimu, įsitraukimas į bet kokią organizacijoje vykdomą veiklą, taip pat ir pokyčius, yra susijęs su laimės jausmu, kurį sukelia darbas. Jei darbuotojas nebus patenkintas savo darbu, nebus patenkintas ir organizacija, kurioje dirba (kadangi, pasak autorių, organizacija neužtikrins tam tikrų darbuotojo poreikių patenkinimo). Taigi, darbuotojui neigiamai vertinant organizaciją, jis nebus įsitraukęs į joje vykdomus pokyčius ir vertins juos neigiamai, priešinsis jiems ir atvirkščiai.

Pasak Anithos (2013), darbuotojų įsitraukimas yra didžiuliu ryžtu ir entuziazmu pasižymintis noras dirbti, prisidėti prie organizacijos veiklos – tai reiškinys, kuomet darbuotojas pasižymi nuoširdžiu mėgavimusi atliekamu darbu. Darbuotojai, kurie yra įsitraukę, supranta ko iš jų nori darbdaviai, kokie darbdavių lūkesčiai yra jų atžvilgiu. Pasak mokslininkės, įsitraukę darbuotojai darbą visuomet stengiasi atlikti maksimaliai gerai, jie nori pateisinti darbdavių lūkesčius, tuo tarpu neįsitraukę darbuotojai tiesiog atlieka savo darbą, kelia sau mažesnius reikalavimus. Mokslininkė pateikia darbuotojų įsitraukimą į įmonės veiklą lemiančius veiksnius (1 pav.) Organizacijos, kurios siekia padidinti darbuotojų

įsitraukimą, turėtų susitelkti į santykių tarp darbuotojų ir darbdavių stiprinimą – ryšys tarp šių organizacijos sluoksnių turi būti abipusis, autorės teigimu, taip pat privaloma užtikrinti grįžtamąjį ryšį, pasiskirstyti atsakomybę. Didžiausią įtaką organizacijoje, pasak autorės, daro vadovas, darbuotojų įsitraukimą didele dalimi lemia lyderystės faktorius, jo gali įsitraukimą paveikti teigiama arba neigiama linkme.



1 pav. Darbuotojų įsitraukimą apibrėžiantys veiksniai (Anitha, 2013)

Pateiktą nuomonę papildė Mitchellis (2011), pristatęs trijų taisyklių modelį. Šis modelis sukurtas remiantis tuo, kad svarbiausi darbuotojų įsitraukimą skatinantys veiksniai yra: emocijos, jų pasitikėjimas, darbe vyraujanti atmosfera bei kultūra (2 pav.). Mokslininkas papildė aukščiau pateiktą nuomonę, kad siekiant darbuotojų įsitraukimo, privalo atsirasti abipusis pasitikėjimas tarp darbdavio ir darbuotojo. Tai reiškia, kad organizacijos turėtų investuoti į pasitikėjimu paremtą komunikacijos kūrimą. Kita tyrėjo pateikta taisyklė nurodo, jog įsitraukimą nulemia emocijos, o emocijas iššaukia poreikių patenkinimo lygis. Nors emocijas gali lemti ir kiti veiksniai, pasak autoriaus, jos gali būti

psichologinės arba genetinės kilmės. Pasak mokslininko, emocijos gali veikti ir tokias savybės, tokios kaip toleranciją, atvirumą, nuoširdumą, empatiją ir kt. Paskutinioji Mitchellio taisyklė nurodo, kad įsitraukimas yra nulemtas 20 proc. organizacinės kultūros, o likusia dalimi – darbo atmosferos. Šiame kontekste, darbo atmosferą apibrėžia darbe vyraujantis klimatas ir komunikavimo pobūdis su vadovais. Tad galima teigti, kad darbuotojo įsitraukimas tiesiogiai priklauso nuo jo vadovo. Trijų įsitraukimo taisyklių modelyje yra įvertinti ir žmogaus įsitraukimą nulemiantys žmogiškieji veiksniai:

- sukuriamas profesinio tobulėjimo pojūtis;
- darbuotojo įvertinimas, jausmas, kad jis reikalingas;
- sąžiningas elgesys su darbuotoju;
- tikėjimas organizacijos bei darbdavio tikslais ir siekiais;
- darbuotojas visada būna išgirstas;
- darbuotojų įtraukimas į vykstančius procesus organizacijoje.



2 pav. Įsitraukimo taisyklių modelis (Mitchell, 2011)

Wickramasinghe'as ir Perera'as (2012) teigia, jog tyrimų duomenimis pagrindiniai veiksniai, turintys lemiamos įtakos teigiamos atmosferos darbe susidarymui yra organizacijos charakteristika, ten dirbantys žmonės bei organizacijoje įsivyravusi kultūra. Jei darbuotojas susitapatina su organizacija, darbe vyraujantys ryšiai su bendradarbiais bei vadovais yra draugiški, didėja darbuotojo entuziazmo lygis, jis labiau atsiduoda savo darbui, noriai dalyvauja organizacijos vykdomose veiklose bei palankiai priima organizacijoje vykstančius pokyčius. Darbuotojo atsidavimą, pasak mokslininkų, darbui itin lemia tai, koks yra jo požiūris į darbą, kaip jis jį vertina (darbo prasmingumą, tikslingumą). Jeigu darbuotojas savo darbą įvertina teigiamai, jis manys, kad jo atliekamas darbas yra reikalingas ir atneš

realių teigiamų rezultatų, toks požiūris teigiamai paveiks dirbančiojo atsidavimą savo darbui ir visai organizacijai.

Analizuojant aptartų mokslininkų tyrimus, išryškėja tai, kad dauguma mokslininkų nurodo tuos pačius pagrindinius veiksnius, skatinančius įsitraukimą. Visi tyrimų autoriai pritaria, kad organizacinė parama darbuotojų įsitraukimui yra labai svarbi, nors skirtingi autoriai akcentuoja skirtingus jos aspektus. Wickramasinghe'as ir Perera'as (2012) akcentuoja, kad pagrindiniai veiksniai lemiantys įsitraukimą yra organizacijos charakteristika, ten dirbantys žmonės ir vyraujanti kultūra, tokią pat nuomonę savo tyrimuose pateikia ir Brown'as (2007). Šią nuomonę papildė Saks'as (2006), anot mokslininko, atlyginimas gali būti puikus veiksnys, kuriuo organizacija gali išreikšti paramą darbuotojams, kadangi didesnis atlyginimas arba priedai prie jo, žmogų gali motyvuoti labiau įsitraukti į organizacijos veiklą. Agboola'as ir Salawu (2011) akcentuoja organizacijos paramą darbuotojams per jų kvalifikacijos kėlimą. Fuchs'as ir Prouska (2014) nustatė, jog darbuotojai yra linkę psichologiškai įsitraukti į organizacinę veiklą kai teigiamai vertina organizacijos elgesį su jais. Vis dėlto, Ruibytė (2011) ir Brown'as (2007) linkę darbuotojų įsitraukimą sieti ne vien su organizacijos parama, tačiau ir su jų asmeninėmis savybėmis, vyraujančiais jausmais (darbštumu, sąžiningumu, laimės jausmas darbe ir kt.).

Remiantis skirtingų autorių tyrimais apibendrinant galima teigti, kad svarbiausi organizacinės paramos veiksniai, lemiantys darbuotojų įsitraukimą: darbuotojo pastangų įvertinimas, geras mikroklimatas, geri santykiai tarp kolektyvo bei kolektyvo ir vadovų, užtikrintos karjeros galimybės, kvalifikacijos kėlimas, piniginiai motyvatoriai bei asmeninių ir organizacinių vertybių sutapimas.

2.1.1 Organizaciniai pokyčiai ir juos įtakojantys veiksniai įmonėje

Daugelis mokslininkų sutaria, kad pokyčių tempas niekada nebuvo toks didelis, kaip šiuo metu esantis sparčiai besiplečiančioje verslo aplinkoje, todėl sėkmingas pokyčių valdymas yra itin reikalingas įgūdis. Pokyčius lydintys iššūkiai yra pagrindinė priežastis, kodėl kai kurių organizacijų vadovai nesiryžtą būtiniems pokyčiams ir tai sužlugdo visą organizaciją (By, 2005).

Pasak Burnes'o (2004), pokytis yra visą organizacijos gyvavimo laiką aktuali būseną, tiek operaciniame, tiek strateginiuose lygmenyse. Negali būti jokių abejonių, jog sėkmingos organizacijos privalo gebėti nusistatyti, kur jos turi būti ateityje, lygiai taip pat gebėti valdyti pokyčius, kad ten atsidurtų. Dėl šios priežasties, organizacijų pokyčiai negali būti atsiejami nuo organizacijų strategijų ir atvirkščiai. Esminiai pokyčiai, kuriuos organizacijos privalo sėkmingai įgyvendinti yra tokios transformacijos, kaip: naujų technologijų panaudojimas, reikšmingi strategijų pakeitimai, procesų pertvarkos, įmonių susijungimai bei įsigijimai, restruktūrizacijos ir kt. (Kotter and Cohen, 2012).

Kai kurie iš organizacijų vykdomų pokyčių būna sėkmingi, tačiau didelė dalis įmonių neišnaudoja galimo pokyčio potencialo - taip ir nesugeba pasiekti pageidaujamų pokyčių rezultatų (Hughes, 2011). Daugelyje mokslinių straipsnių minima, kad maždaug du trečdaliai įgyvendinamų organizacijų pokyčių projektų yra nesėkmingi. Maurerio (1996) atliktas mokslinis tyrimas parodė, jog nuo pusės iki dviejų trečdalių įvairių pasaulio korporacijų vykdytų pokyčių buvo nesėkmingi. Panašus nesėkmingų inicijuotų pokyčių procentas nurodomas ir Hailey'o ir Balogun'o (2004) atliktame tyrime, kuriame teigiama, jog apie septyniasdešimt procentų visų organizacijų pokyčių buvo nesėkmingi.

Kotter'is (1996) sėkmingus pokyčius įvardija kaip tokius, kurių pagalba buvo pasiekiami užsibrėžti tikslai, buvo neviršytos į pokyčius numatytos investicijos, taip pat – įtilpta į laiko rėmus. Mokslininko įvardijami aštuoni žingsniai, kurie užtikrina sėkmingą pokyčių įgyvendinimo procesą, leidžiantį iki galo pakeisti dalykus, dėl kurių ir buvo inicijuoti pokyčiai. Mokslininko pabrėžiama, kad labai svarbu, kad tų žingsnių būtų laikomasi nepažeidžiant eiliškumo ar jų nepraleidžiant. Priešingu atveju, pasak tyrėjo, kyla grėsmė, kad visos investicijos nueis veltui, nebus pasiekiami norimi rezultatai ir nors procesas vyks daug greičiau, tačiau jis neduos ilgalaikės naudos organizacijai. Aštuoni mokslininko minėti sėkmingų pokyčių įgyvendinimo žingsniai:

- būtina sudaryti pojūtį, kad pokyčiai yra reikalingi ir juos vykdyti tiesiog būtina;
- privaloma turėti stiprią vadovaujančią komandą;
- norint sėkmingų pokyčių, būtina sukurti apgalvotą ir tvirtą strategiją, kurios bus laikomasi;
- reikia, kad darbuotojai patiktų ateities viziją bei sukurta strategija, todėl būtinas geras komunikacijos valdymas;
- suburti kitus žmones, prisidėti prie pokyčių įgyvendinimo;
- visą pokyčių laikotarpį būtina suskirstyti į etapus, kurie būtų maži laimėjimai, rodantys, kad pokyčiai vyksta pagal planą;
- būtina, kad pokyčiai įsitvirtintų, svarbu transliuoti žinią, kad pokyčiai bus reikalingi ir ateityje;
- pasiekti pokyčiai turi įsitvirtinti organizacijoje, būtina šiuo klausimu suvienyti organizacijoje dirbančius žmones;

Parengtoje pokyčių įgyvendinimo programoje turi būti aiškiai apibrėžti mechanizmai, kuriuos pasitelkus bus atliekama organizacijos struktūros ir kultūros vystymosi kontrolė. Mokslininko teigimu, labai svarbu apgalvoti įgyvendinamų pokyčių politiką, kadangi pasirinktas pokyčių valdymo braižas, gali lemti organizacinių pokyčių įgyvendinimo sėkmę ir darbuotojų įsitraukimo į pokyčius lygį. Mokslininkų išskiriami esminiai veiksniai, lemiantys sėkmingą pokyčių valdymą yra: struktūra, strategijos stebėsena, politika, kultūra ir vadovavimas (Išoraitė, 2012). Taip pat daug įtakos turi ir suteiktos teisės darbuotojams į savivaldą (Laumenskaitė ir Vasiliauskas, 2006).

Remiantis įvairių mokslininkų nuomone, pokyčių įgyvendinimo proceso metu itin svarbūs yra žmonės. Jie yra organizacijos pagrindas ir nuo jų priklauso sėkmingi pokyčiai, pokyčių įgyvendinimo greitis, sėkmė, efektyvumas ir nauda. Šią nuomonę patvirtina Pruskus ir Lukoševičius (2009), teigdami, jog šiuolaikinėje verslo aplinkoje, organizacijoje kiekvienas atsidavęs darbuotojas yra neišmatuojamos vertės. Pasak tyrėjų, tokius darbuotojus turinti organizacija yra pajėgi, konkurecinga, o jos veikla efektyvi. Žmogiškųjų išteklių svarbą pabrėžė ir Išoraitė (2011), kuri teigė, jog išsivysčiusiose organizacijose buvo greitai įsisavintas suvokimas, kad žmogiškieji ištekliai yra pagrindinis organizacijos pokyčių svirtis. Pasak mokslininkės, organizacija, kuri geba valdyti žmogiškuosius išteklius, užprogramuota sėkmingai veiklai. Daugelis mokslininkų sutinka, kad be tinkamo žmogiškųjų išteklių valdymo, nei viena organizacija nepasiektų užsibrėžtų tikslų ir jų neįgyvendintų. Remiantis tuo, daroma išvada, kad organizacijos ypatingą dėmesį turėtų skirti savo darbuotojams bei atsižvelgti į jų interesus bei jausmus. Tai ypač aktualu organizacinių pokyčių kontekste.

Remiantis Pedleriu, Boydellu ir Burgoyne (1991), galima daryti išvadą, jog nuolat tobulėjanti, pastoviu žinių įgijimu grįsta organizacija išvengs netikėtų pokyčių sukeltų grėsmių, kadangi tam tikro lygio pokyčiai tokioje organizacijoje vyks nuolatos. Tokių organizacijų strategija yra pagrįsta nuolatinio tobulėjimu, inovacijų diegimu, drąsa eksperimentuoti, ieškoti būdų kaip pagerinti veiklą. Šia tyrėjų nuomonę papildė ir Lietuvos mokslininkai: “Mokymasis organizacijoje siejamas su šiomis svarbiausiomis pažinimo sritimis: komandiniu mokymusi, apsikeitimu nuomonėmis ir vizijomis apie ateitį; įsigalėjusių įpročių, apibendrinimų ir interpretacijų, kurie ateityje organizacijai gali būti nepriimtini, tyrimu; žmonių įgūdžiais, kaip didžiausiu organizacijos turtu; sisteminiu mąstymu, kuris yra minėtų pažinimo sričių ir aplinkos stebėjimo pagrindas“ (Laumenskaitė ir Vasiliauskas, 2006), p. 26. Mokslininkės nuomonę papildė Serban‘as ir Iorga‘as (2016), teigdami, kad nuolatos besimokančios organizacijos modelis yra itin tinkamas, kuomet organizacija turi pakankamai resursų jo taikymui ir giluminiam, o ne tik paviršiniam įgyvendinimui. Šis modelis suburia žmones, kurie nebijo iššūkių, išugdo darbuotojų pasitikėjimą savimi, nuolatos kelia jų kompetenciją. Tai, pasak autorių, leidžia darbuotojams nuolatos tobulėjant įsitraukti į vykstančius pokyčius, apsiprasti su faktu, kad pokyčiai didesniu ar mažesniu mastu vyks nuolatos.

Remiantis Korsakiene (2006), organizacinis mokymasis yra esminis ir neatsiejamas dalykas siekiant numatyti organizacinių pokyčių poveikį. Dabartiniame amžiuje, praktiškai kiekviena veikianti organizacija daro kokius nors struktūrinius, nedidelius pakeitimus. Šie pokyčiai vykdomi reaguojant į tiesioginį arba netiesioginį aplinkos poveikį organizacijai. Pokyčiai gali būti planuoti ir neplanuoti, šios pokyčių rūšys skiriasi tiek savo mastu tiek svarba. Išankstinio pokyčių planavimo tikslas yra paruošti organizaciją arba svarbiausią jos dalį prisitaikyti prie reikšmingai pakitusių organizacijos veiklos krypčių ir tikslų.

Pasak Oškutienės ir Korsakienės (2012), norint priimti tinkamą pokyčių strategiją, būtina viską gerai apsvarstyti. Strategija, pabrėžia mokslininkės, yra kuriama tam, kad ji palengvintų pokyčių įvedimą į organizaciją, o ne dar labiau viską apsunkintų. Būtent tinkamai sukurta strategija užtikrina darbuotojų įsitraukimą į pokyčius, jų dalyvavimą ir motyvaciją. Mokslininkės pateikia šešis kriterijus, kuriuos turi užtikrinti sukurta pokyčių įgyvendinimo strategija:

1. dalyvavimo svarba;
2. dalyvių kompetencija;
3. asmenų ir grupių tinkamumas;
4. darbo vietų tinkamumas;
5. pokytis, kaip organizacijos tikslas;
6. teigiamas dalyvių požiūris;

Mokslininkės pabrėžia, kad vykdant pokyčius organizacinėje kultūroje – labai svarbu atsižvelgti į tokius kriterijus, kaip darbuotojų karjeros galimybės, kintanti socializacija, naujų tradicijų diegimas, patobulinta atlygio sistema, elgesio, bendravimo normų užtikrinimas. Organizacijoje vykdomų pokyčių sėkmė, tyrėjų teigimu, tiesiogiai koreliuoja su įdirbiu į pokyčių valdymo procesą – jei jam bus skirta mažai laiko, resursų, pastangų – visa tai atsispindės rezultatuose. Bukšnytė, Ciunytė ir Kovalčikienė (2012) papildo, kad organizacijų pokyčiai yra itin sudėtingi procesai, kurie neretai išprovokuoja sudėtingas, konfliktines situacijas tarp darbuotojų ir vadovų, taip pat juntamą darbuotojų pasipriešinimą, o visa tai daro neigiamą poveikį patiems pokyčiams. Pagrindinės nesėkmių priežastys, pasak autorių, turi įtakos vienokioms ar kitokioms reakcijoms į organizacijoje vykdomus pokyčius, todėl siūloma pokyčius kruopščiai suplanuoti ir tik tada vykdyti.

Ruibytė (2017) papildo Oškutienės ir Korsakienės (2012) nuomonę, kad į pokyčių metu vykstantį procesą turi būti įtraukiamas planavimas, organizacijos numatytų veiksmų valdymas, žmogiškųjų resursų kontrolė ir progreso stebėjimas bei vertinimas. Prasidėjus pokyčių procesui lygiagrečiai turi prasidėti ir pokyčių valdymo eiga. Kol tęsiasi šis laikotarpis, būtina laikytis pagrindinių komunikacijos su darbuotojais principų, labai svarbu iš anksto nuspręsti ir laikytis numatytos strategijos – kiek darbuotojams bus atskleidžiama informacijos. Autorė akcentuoja, kad pokyčių proceso metu labai svarbu atsižvelgti į atlyginimo dydį, skatinamuosius priedus ir motyvacinę sistemą, būtina įvertinti įvairius sunkumus, kurie gali sutrukdyti pasiekti užsibrėžtus tikslus.

Moksliniai tyrimai rodo, kad net ir tais atvejais, kai pokyčių įgyvendinimas sukuria daug teigiamų pasekmių, darbuotojai vis tiek yra linkę pokyčius priimti neigiamai ir jiems priešintis. Tokie neigiami padariniai atsiranda dėl to, kad pokyčiai darbuotojams sukelia įtampą, stresą ir neapibrėžtumo jausmą. Mokslininkai vieningai pritaria, kad geriausias būdas, sušvelninti šiuos neigiamus pokyčių padarinius – informavimas ir vidinės komunikacijos palaikymas (Bukšnytė, Ciunytė ir Kovalčikienė, 2012).

Ruibytė (2017) teigia, kad organizacijų vadovai, kurie vykdo organizacinius pokyčius, turėtų nuolatos domėtis ir gilintis į kitų organizacijų patirtį, taip ieškodami sprendimų, kurie palengvintų procesą. Jau prieš įsibėgėjant procesui, asmenys atsakingi už pokyčių įgyvendinimą, privalo suprasti, kad kuo labiau įsibėgės procesas, su tuo didesniais iššūkiais gali tekti susidurti. Vis dėlto, autorės nuomone, labai svarbu neprarasti valios pokyčius tęsti, o su išskylančiais sunkumais tvarkytis įtraukiant ir darbuotojus: keičiantis su jais informacija, pranešant apie progresą. Tokiu būdu yra kuriamas grįžtamasis ryšys tarp darbuotojų ir vadovų.

Apibendrinant pateiktą mokslinę literatūrą pastebima, kad dauguma tyrėjų įvardina tokius sėkmingų pokyčių organizacijose įgyvendinimo veiksnius, kaip pokyčio strategija, aiški bei nuolatinė komunikacija, pokyčio vizija, darbuotojų įtraukimas į pokyčius, pokyčio įgyvendinimo kontrolė, nuolatinė pokyčio įgyvendinimo stebėseną. Taip pat daugelis mokslininkų sutinka, kad pats svarbiausias sėkmingų pokyčių įgyvendinimo veiksnys yra darbuotojai. Akcentuojama, kad darbuotojams turi būti skiriamas išskirtinis dėmesys, taip sumažinant galimą jų pasipriešinimo riziką. Remiantis tuo, galime daryti išvadą, kad siekiant sėkmingai įgyvendinti organizacijų transformacijas, didžiausias dėmesys turėtų būti skiriamas darbuotojų pasipriešinimui mažinti, suteikiant jiems įvairaus pobūdžio paramą įgyvendinant pokyčius.

2.2 Organizacinės paramos apibrėžtis ir jos konstrukto ypatybės

Organizacinių pokyčių valdymo problematiką nagrinėjantys mokslininkai dažnai darbuotojus įvardija kaip esminį faktorių, reikalaujantį ypatingai daug dėmesio organizacinių pokyčių kontekste. Pasipriešinimas įgyvendinamiems pokyčiams, kylantis iš darbuotojų, mokslinėje literatūroje vertinamas kaip vienas iš reikšmingiausių veiksnių, lemiančių įvairių verslo transformacijų sėkmę. Literatūroje pasipriešinimo mažinimui dažnai pabrėžiama aiškios, nuolatinės komunikacijos apie pokyčius svarba. Taip pat mokslininkai įvardija tokius pasipriešinimo pokyčiams mažinimo metodus kaip įvairios materialios ir nematerialios darbuotojų skatinimo priemonės.

Deja, pokyčių metu atsirandantis darbuotojų neužtikrintumas, baimė, stresas – jausmai, kuriuos įveikti patiems gali būti sunku, todėl reikalinga psichologinė parama. Mokslininkai jau kuris laikas įvairiais aspektais tiria organizacinę paramą darbuotojams pokyčių metu. Nagrinėjant mokslinę literatūrą pastebėtas Fuchso ir Prouskos (2014) atliktas tyrimas, kurio autoriai siekė ištirti skirtingo lygio organizacinės paramos poveikį teigiamam pokyčių vertinimui bei įsitraukimui į juos. Mokslininkai išskyrė tris darbuotojų suvokiamus organizacinės paramos lygius – bendrąją organizacinę paramą, vadovo paramą bei bendradarbių. Šis naujas požiūris į organizacinę paramą buvo paremtas atliktu empiriniu tyrimu, patvirtinusi iškeltas hipotezes, kad skirtingo lygio organizacinė parama veikia darbuotojų organizacinių pokyčių vertinimą bei įsitraukimą į juos.

Šiame darbe organizacinė parama tiriama trimis skirtingomis dimensijomis remiantis Fuchso ir Prouskos (2014) tyrimu bei jo išvadomis.

2.2.1 Suvokiama organizacinė parama

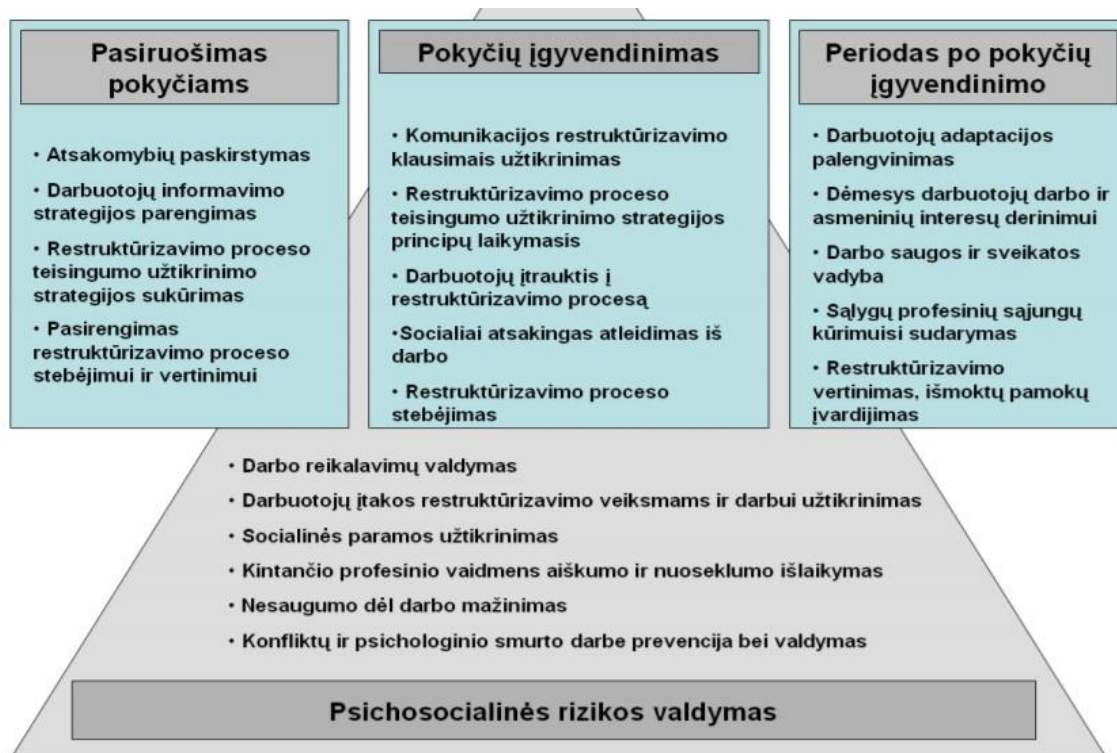
Darbuotojai organizacinę paramą suvokia per asmeninį vertinimą, kiek organizacija juos laiko vertingais, rūpinasi jų gerove bei vertina jų įdirbį. Mokslininkai suvokiama organizacijos parama itin susidomėjo, kai buvo pastebėta, kad yra tiesioginis ryšys tarp to, kiek organizacija yra įsipareigojusi darbuotojams, kiek juos vertina, tiek ir darbuotojai yra atsidavę organizacijai bei jai įsipareigoję (Ruderman and Ohlott, 2015). Tokiam organizacinės paramos apibrėžimui pritaria ir kitas mokslininkas:

“Suvokiama organizacinė parama (angl. perceived organizational support) – tai asmeninis darbuotojo suvokimas, jog organizacijai rūpi jo profesinis atsidavimas darbovietai bei darbuotojo suvokimas, jog organizacijoje yra rūpinamasi jo gerove“ (Eisenberger, 2002).

Fuchs'as ir Prouska (2014) darbuotojų suvokiamą organizacinę paramą apibūdina kaip darbuotojų suvokimą, kiek darbovietė vertina jų įnašą į jos veiklą bei rūpinasi jų gerove. Mokslininkai teigia, kad darbuotojų suvokiama organizacinė parama jiems kuria teigiamas emocijas apie organizaciją, taip pat formuoja teigiamą požiūrį į organizacinius pokyčius. Kitaip tariant, pasak tyrėjų, gaunama bendra organizacinė parama turi daug galios veikiant darbuotojų nuostatas, emocijas, formuojant teigiamą pokyčių patirtį taip sukuriant teigiamą pokyčių vertinimą, kuris mažina iškreiptą pokyčių suvokimą, lemiantį pasipriešinimą.

Apibendrinant, organizacinė parama yra darbuotojo suvokimas, kad darbdaviui rūpi jų gerovė. Toliau darbe pateikiama organizacinė parama, mokslininkų nagrinėta kitais aspektais.

Kaliatkaitės, Jasiukevičiūtės ir Pajarskienės (2013) nuomone vienas iš svarbiausių aspektų organizacijoje, siekiant darbuotojams suteikti paramą dėl patiriamo streso pokyčių metu, gerai suplanuoti ne tik pačius pokyčius, bet ir komunikaciją su darbuotojais (žr. 3 pav.). Darbuotojai turi gauti atsakymus į jiems rūpimus klausimus, tai padeda išvengti nežinomybės keliamo streso. Išoraitė (2012) papildoma, kad suplanavus ne tik permainas, bet ir darbuotojų paruošimą joms, jų dalyvavimą permainose, pokyčių procesai lengviau valdomi, jie atneša mažiau neigiamų padarinių ir daugiau naudos.



3 pav. Pokyčių įgyvendinimo etapai (Kaliatkaitė ir kt., 2013)

Vykdamas permainas, pasak mokslininkų, svarbi bendra organizacinė parama ir aiškus atsakomybių pasiskirstymas. Pagrindiniai žmonės organizacijoje, kuriems tenka didžiausia atsakomybė už rezultatyvų pokyčių įgyvendinimo procesą – vadovai, priklausantys viduriniajai grandžiai, būtent jie įgyvendina aukščiausiosios grandies viziją. Kaliatkaitės ir bendraautorė (2013), vadinamieji vidurinėsios grandies vadovai savo pozicijoje stresą patiria dėl spaudimo tiek iš aukštesniųjų vadovų, tiek iš žemesniosios grandies darbuotojų. Ypač stresinės situacijos sudaromos tuomet, kai šie vadovai turi pranešti organizacijos darbuotojams apie aukščiausios vadovybės sprendimus, kurie gali būti netikėti, šokiruojantys, nemalonūs, atrodyti nepatikimi. Pasak autorių, siekiant sumažinti tokių darbuotojų patiriamą stresą, besirengiant pokyčių procesui svarbu užtikrinti, kad tokias atsakomybes gavę darbuotojai būtų pakankamai kompetetingi pavestoms užduotims atlikti. Autorės vieną iš organizacinės paramos būdų įvardija lėšas, kurios galėtų būti skiriamos asmenų, patiriančių padidintą stresą, sveikatinimo priemonėms.

Kaliatkaitė ir bendraautorė (2013), pabrėžia, kad organizacijose ypatingai svarbu paskirstyti atsakomybes už darbuotojų informavimą ir vidinės komunikacijos užtikrinimą visuose organizaciniuose lygmenyse viso pokyčio proceso metu. Atsakingi asmenys, tyrėjų nuomone, turėtų teikti reikiamą informaciją darbuotojams svarbiais klausimais, bei užtikrinti komunikacinių priemonių efektyvumą viso proceso metu. Taip pat, anot mokslininkų, labai svarbu išklausti darbuotojų pastebėjimus ir pasiūlymus planuojamų pokyčių klausimais. Autorių išvardinti veiksmai gali turėti didelės įtakos kuriant efektyvią

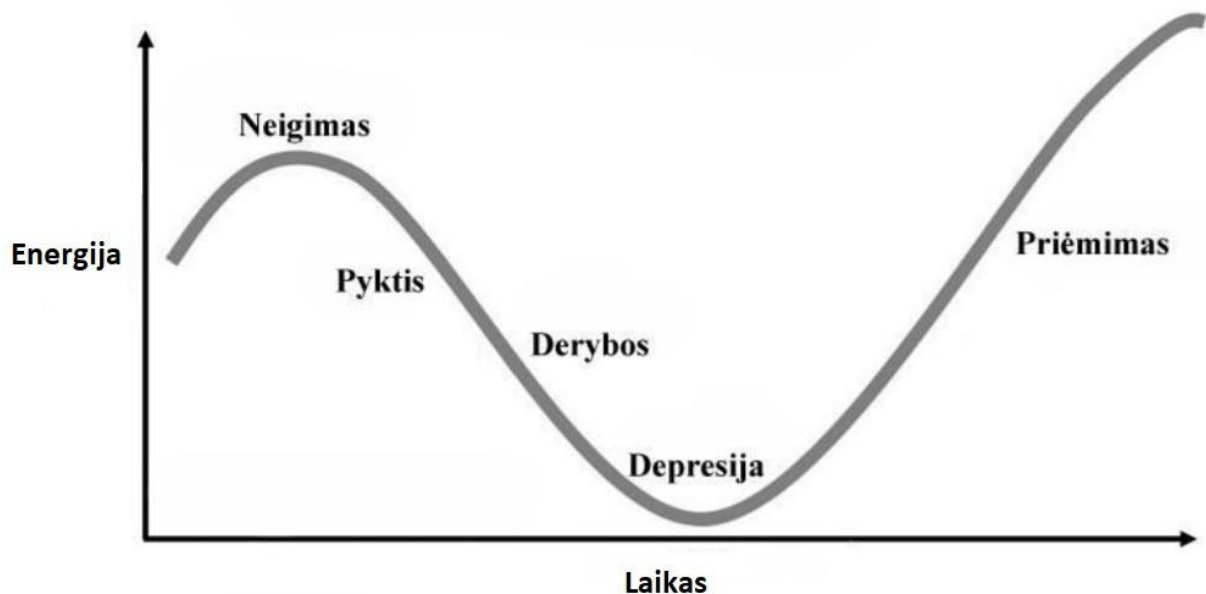
pokyčių įgyvendinimo strategiją. Tai pat pabrėžiama informacijos keitimosi svarba, paskirstant atsakomybes atitinkamiems asmenims už darbuotojų pozicijos atstovavimą.

Daugelis mokslininkų, nagrinėjusių organizacinius pokyčius, ypatingą dėmesį skiria darbuotojų pasipriešinimui. Pasak Videikienės ir Šimanskienės (2014), „pasipriešinimas pokyčiams paprastai apibrėžiamas kaip elgesys, kuriuo siekiama išlaikyti organizacijos *status quo* arba kaip tam tikras atsakas, reakcija į pokyčius“ (p. 110). Mokslininkės akcentuoja, kad dažniausiai pokytis asocijuojamas su neproduktyviu darbuotojų elgesiu bei negatyviu požiūriu. Psichiatrė E. Kubler-Ross (1969) pristatė penkių etapų modelį, kuriame atvaizduojami žmonių patiriami jausmai pokyčių organizacijose ar asmeniniame gyvenime metu (žr. pav. nr. 4.)

Penki minėti neigiami jausmai, užklumpantys susiduriančius su pokyčiais asmenis:

- neigimas;
- pyktis;
- derybos;
- depresija;
- priėmimas;

Mokslininkė akcentuoja, kad egzistuoja nurodytas jausmų eiliškumas.



4 pav. E. Kubler-Ross žmonių reakcijų į pokyčių procesą kreivė (Connelly, 2016)

Pateiktas modelio grafikas yra reikšmingas tuo, kad jame pavaizduota reikalinga vidinė energija, kovojant su kiekvienu iš jausmų, lydinčių mokslininkės pateiktus penkis patiriamo pokyčio etapus. Pasak psichiatrės, emocinės būsenos judėjimas iš vienos būsenos į kitą yra visiškai normalus reiškinys, abiem kryptimis. Šis modelis gali būti reikalingas organizacijoms norint išsiaiškinti besipriešinančių

darbuotojų grupių būseną ir atitinkamai į tai reaguoti (Connelly, 2016). Organizacinių pokyčių atveju, nustačius, kurio savijautos būsenoje yra besipriešinantieji pokyčiams, organizacijos atsakingi asmenys galėtų suteikti reikalingą psichologinę ar kitokio pobūdžio pagalbą.

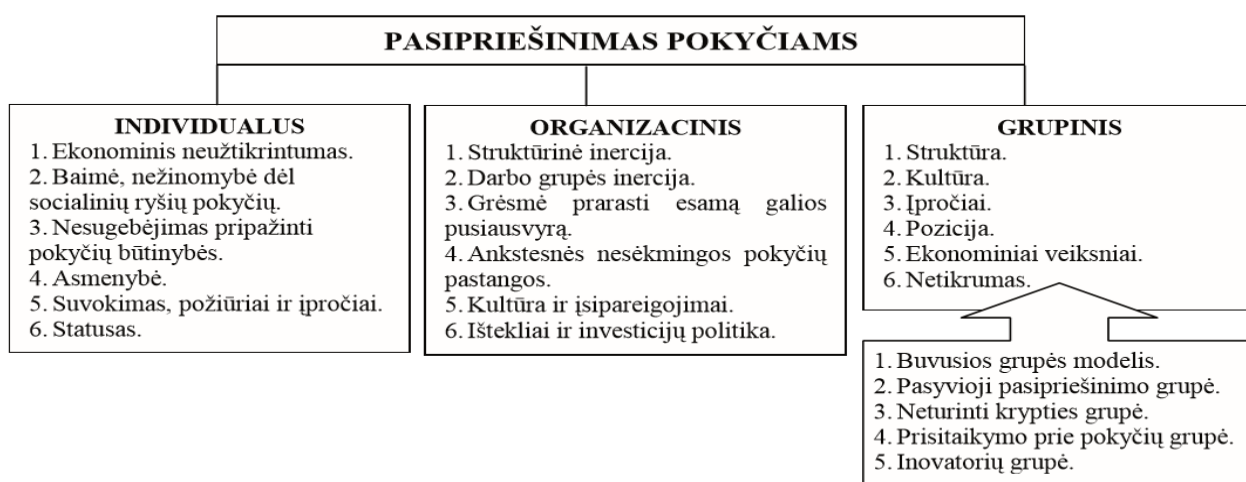
Lodienė (2015) teigia, kad visų pokyčių organizacijoje valdymas gali padėti išvengti vidinių prieštaravimų ir darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams, taip pat sėkmingai į juos reaguoti. Mokslininkė išskiria tris sėkmingam pokyčių valdymui būtinus dalykus:

- Žinios
- Noras
- Įgūdžiai

Tyrėjos nuomone, visi minėti elementai organizacijų pokyčių kontekste yra vienodai svarbūs, todėl trūkstant nors vieno šių komponentų, pokyčių sėkmė yra negalima.

Priešinimasi pokyčiams detaliau nagrinėja Videikienė ir Šimanskienė (2014). Tyrėjos teigia, kad organizaciniai pokyčiai susiduria su įvairiausiomis darbuotojų priešinimosi formomis: nuo pasyvių iki aktyvių ar net sąmoningų veiksmų bandant jiems pakenkti. Pabrėžiama, kad organizacijų vadovybei ypatingai svarbu išsiaiškinti priežastis, lemiančias darbuotojų priešinimasi pokyčiams. Pasipriešinimo pokyčiams veiksmų būna įvairių (žr. 5 pav.). Siekiant atrasti priežastis, lemiančias darbuotojų priešinimasi pokyčiams ir jų pobūdį, privalu atsižvelgti ir į grupės ar grupių, esančių organizacijose, požiūrį į pokyčius (Videikienė, Šimanskienė, 2014).

Daugelis mokslininkų teigia, kad darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams kyla dėl blogos komunikacijos, dėl įmonės ir darbuotojo vertybių prasilenkimo, taip pat dėl pokyčio prasmės pateikimo darbuotojams stokos. Išnagrinėjus mokslinę literatūrą organizacijų pokyčių tematika, galima daryti išvadą, jog darbuotojų pasipriešinimas yra laikomas dažniausiai pasitaikanti ir didžiausią svorį turinti priežastis, nulemianti organizacijose inicijuojamų pokyčių sėkmę.



5 pav. Pasipriešinimo pokyčiams veiksmų grupės (Videikienė, Šimanskienė, 2014)

Mokslininkai organizacinę paramą darbuotojams taip pat tapatina su organizacijos kultūra. Pasak Zakarevičiaus (2004), organizacijos struktūros, strategijos, proceso koregavimai ir pertvarkymai yra sąlygoti pokyčių, kurie organizacijoje yra neišvengiami. Vykstantys pokyčių procesai, neišvengiamai paveikia ir organizacinę kultūrą, kuri pati iš savęs taip pat kinta. Mokslininko teigimu, šio pokyčio nereikėtų palikti kaip savaime vykstančio, kadangi organizacijos turėtų sąmoningai, tačiau jautriai įtakoti šį procesą. Išsamiau apie darbuotojų atsidavimo organizacijai ir ten vyraujančios kontrolės formos sąsajas, kalba kitas tyrėjas. Pruskaus ir Lukoševičiaus (2007) nuomone, organizacijoje įsivyravusi kontrolės forma, formuoja skirtingą darbuotojų atsidavimo organizacijai lygį. Organizacijoje, kurioje yra įsigalėjęs absoliučiai priverstinis kontrolės būdas, joje dirbantys asmenys nebus suinteresuoti siekti įmonės gerovės, jie bus smarkiai nutolę nuo įmonės tikslų ir jaus didžiulį pasipiktinimą dėl vykstančių organizacijos pokyčių, kadangi jiems realios naudos, vyraujant tokiam valdymo modeliui, neatneš, tik sukels įtampą ir apsunkins darbą. Interpretuojant mokslininkus, galima daryti išvadą, kad organizacijos, kuriose pokyčių metu vyrauja griežta kontroliuojamoji valdžia, jos darbuotojai bijos pažeisti nusistovėjusią tvarką, kuri anksčiau buvo nelaužoma, todėl galimai nepalankiai žiūrės į visus diegiamus organizacijos pokyčius.

Mokslininkų nuomonę papildė Trakšelis (2011), teigdamas, kad formuojant organizacijos klimatą, labai svarbi yra organizacijos kultūra. Organizacinę kultūrą Trakšelis (2011) apibrėžia kaip nuostatų, vertybių, moralinių normų visumą. Ši visuma, pasak autoriaus, yra sukuriama sąmoningai vadovybės, organizacija sistemą kuria siekdama spręsti iškilusias problemas bei įgyvendindama užsibrėžtus tikslus. Organizacinė kultūra yra visus lygmenis vienijanti grandis, ji yra grindžiama vertybėmis: emocinėmis, dvasinėmis, kultūrinėmis, tai padeda siekti bendrų tikslų. Taip kultūra, anot mokslininko, gali užtikrinti elgesio stabilumą, nurodant, ką darbuotojas gali sakyti ar daryti įvairiose situacijose. Organizacijos nariai gali savarankiškai priimti sprendimus, o laisvė savarankiškai atlikti konkrečias užduotis ugdo darbuotojų atsakomybę, kelia pasitikėjimą organizacija, taip savaime gerėjant organizacijos klimatui.

Zakarevičius (2003) teigia, jog organizacijos kultūra ir pokyčiai organizacijoje yra dvi neatsiejamos sąvokos. Vykstant pokyčiams kinta organizacijos kultūra, o susidariusi kultūra lemia pokyčių sėkmingumą. Pasak mokslininko, organizacinė kultūra yra pokyčius tiesiogiai veikiantis veiksnys, todėl ją tobulinti verta jau prieš pradėdant vykdyti pokyčius organizacijoje.

Remiantis Grybiene ir Šimbeliu (2005), organizacija turi mokytis sutikti pokyčius, priimti juos kaip pozityvius iššūkius ir atitinkamai valdyti savo veiklą. Viena iš mokslininkų akcentuojamų pagrindinių priemonių, padedančių sumažinti darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams yra investicija į darbuotojų kvalifikacijos kėlimą, taip pat komunikacija su darbuotojais, kurios metu argumentuotai paaiškinamos pokyčių priežastys ir svarba. Tyrėjai pabrėžia, kad labai svarbu išnaudoti visus galimus būdus, kurie užtikrintų žinių sklaidą tarp darbuotojų, jų profesinį tobulėjimą ir komunikaciją tarp įvairių

organizacijos grandžių bei iš to išplaukiantį grįžtamąjį ryšį – visa tai padeda suformuoti teigiamą pokyčių atmosferą. Zakarevičius (2003), taip pat akcentuoja profesinio ugdymo svarbą pokyčių metu. Autoriaus teigimu, viena svarbiausių pasipriešinimo pokyčiams mažinimo priemonė – pastovus darbuotojų kvalifikacijos kėlimas, organizacijos pokyčių neišvengiamumo bei jų svarbos komunikavimas. Pabrėžiama, kad siektina naudoti pačius įvairiausias kvalifikacijos kėlimo metodus bei siekti suformuoti pozityvią atmosferą pokyčių realizavimui. Grybienė ir Šimbelis (2005) papildo, kad organizacija, kuri remsis žinių įgijimo, nuolatinio tobulėjimo ir inovacijų strategija – sudarys geriausias sąlygas pokyčiams vykti, pripratins darbuotojus su mintimis, kad pokyčiai yra būtini, jie gali atnešti realios apčiuopiamos naudos ir jiems, tokiu būdu, organizacija parems savo darbuotojus, padės integruotis į pokyčių procesą organizacijoje.

Grybienė ir Šimbelis (2005) papildo pateiktą nuomonę teigdami, jog egzistuoja ir kitokia priemonė pokyčių pasipriešinimo eliminavimui – organizacijų darbuotojų įtraukimas į pokyčių planavimą bei įgyvendinimą. Tyrėjai pabrėžia, kad intensyvus darbuotojų prisidėjimas pokyčių įgyvendinime turi įtakos pasipriešinimo pokyčiams mažinimui. Ši mokslininkų nuomonė papildo empiriniu tyrimu pagrįstą Fuchso ir Prouskos (2014) išvadą, kad teigiamas pokyčių vertinimas visiškai priklauso nuo darbuotojų įsitraukimo į pokyčius.

Sakalo ir Savanevičienės (2003) minima svarbi pasipriešinimo organizaciniams pokyčiams eliminavimo priemonė – tai tokios koncepcijos diegimas, kuria besivadovaujanti organizacija nuolatos keičiasi bei mokosi, kitaip sakant, visos organizacijos mokymosi ir keitimosi vertybių sukūrimas, sudarant visas geriausias sąlygas norimiems pokyčiams įgyvendinti.

Remiantis analizuota mokslinė literatūra, daroma išvada, kad darbuotojų suvokiama organizacinė parama – tai visi organizacijos veiksmai, formuojantys palankų darbuotojų požiūrį į inicijuojamą pokytį, taip mažinant jų pasipriešinimą, taip pat veiksmai bei elgesys su darbuotojais, dėl kurių jie jaučiasi vertinami bei gerbiami.

2.2.2 Suvokiama vadovo parama

Fuchs'as ir Prouska (2014) darbuotojų suvokiamą vadovo paramą apibrėžia kaip lygį, kuriuo darbuotojai tiki, kad jų tiesioginiams vadovams jie rūpi ir kaip vadovai vertina jų veiklą. Taip pat tyrėjai teigia, kad vadovai darbuotojams reprezentuoja organizaciją ir dažnai yra atsakingi už komunikaciją bei reikšmingai įsitraukę į pokyčio įgyvendinimą. Vadovai mokslininkų vertinami kaip vieni svarbiausių veiksmų pokyčių įgyvendinime, kadangi pokyčiai inicijuojami iš viršutinio hierarchinio lygmens, o jų praktinis pritaikymas vykdomas apatiniuose lygmenyse, taigi, vadovai mokslininkų įvardijami kaip ypatingai svarbi grandis organizacinių pokyčių kontekste.

Norint suprasti vadovavimo reikšmę pokyčių valdyme, toliau darbe analizuojamas bendras vadovavimo aspektas.

Pasak Kučinsko (2007), vadovavimas – tai veikla, kurios metu visi organizacijai priklausantys nariai, yra paveikiami daryti tai, kas padėtų pasiekti išsikeltus uždavinius. Vadovas turi gebėti vadovauti taip, kad nekeltų papildomos įtampos, o žmonės jo nurodymų klausytų, nuo vadovo pastangų priklauso ar organizacija pasieks išsikeltus tikslus. Vis dėlto, pasak tyrėjo, vien tik tinkamo vadovavimo nepakanka, labai daug nulemia ir žmonės, kurie dirba toje organizacijoje, jų tarpusavio ryšiai, komunikacijos būdai. Etiškas vadovas, pasak tyrėjo, pirmiausiai nepuls įsakinėti, tačiau stengsis organizacijoje sukurti tinkamą klimatą, kadangi organizacijos klimatas gali padėti darbuotojams tinkamai atlikti užduotis, motyvuoti juos darbui. Mokslininkas plėtoja mintį teigdamas, kad organizacijose vyraujančią etiką itin stipriai lemia organizacijos valdantys organai. Valdantys ir vadovaujantys žmonės privalo pasižymėti tam tikromis savybėmis, kurios užtikrina sėkmingą organizacijos veiklą ir teigiamą darbuotojų požiūrį. Pasak tyrėjo, vadovai turi būti suinteresuoti greitai ir efektyviai spręsti iškilusius nesutarimus, stengiantis pašalinti pačią nesutarimų priežastį, o ne tik užglaistyti kilusį konfliktą. Laiku priimami sprendimai, tai strategiją turinčio ir plačiai mąstančio vadovo bruožai. Mokslininko nuomone, ne ką mažiau svarbu, kad vadovas sugebėtų nusibrėžti aiškias ribas, kurios jam neleistų nusižengti etikos normoms, taip darbuotojams siunčiamas aiškus signalas, kad organizacijoje yra vadovaujama etikos normomis ir standartais ir jie privalo jų paisyti.

Laumenskaitė (2003) papildoma pateiktą mokslininko poziciją, perteikdama mintį, kad šiais laikais kiekvienas vadovas turi suprasti skirtumą tarp kontrolinių ir skatinamųjų veiksmų. Esminis skirtumas tarp šių dviejų dalykų yra toks, kad kontrolės esmė yra paklusnumas, o skatinimo – požiūrio, grįsto vertybėmis formavimas. Tyrėja teigia, kad pagrindinė organizacijos kultūros ašis yra santykiai besiklostantys tarp asmenų. Taigi, suprantama, kad teigiamas, etikos normomis grįstas elgesys, egzistuojantis tarp darbuotojų ir juos supančios organizacinės aplinkos, gali padėti siekti organizacijos tikslų ne tik trumpalaikėje, bet ir ilgalaikėje perspektyvoje.

Tam pritaria Pruskus ir Lukoševičius (2009), teigdami, jog šiuolaikiški vadovai supranta, kad įmonėje darbuotojų atsidavimą formuoja įvairūs veiksniai, bene svarbiausi iš jų – etikos normos ir komunikacija. Žinant šiuos du veiksnius, pasak autorių, organizacijos vadovai turėtų pavaldinių darbą orientuoti į šių veiksmų stiprinimą. Neetiški vadovai, kurie nesupranta tvirto ryšio tarp darbuotojų ir vadovo bei pasitikėjimo vieni kitais, neužsitarnauja organizacijoje dirbančių žmonių paramos ir palaikymo, taip pat paveikia jų požiūrį į darbą neigiamai. Mokslininkai daro išvadą, jog visai tai skatina darbo našumo mažėjimą ir darbuotojų kaitą.

Apibendrinant mokslininkų pozicijas vadovavimo aspektu, matome, jog pabrėžiama vadovo dėmesio svarba darbuotojų jausmams bei emocijoms. Kitokiais aspektais vadovavimo svarbą vertina Andriuščenka (2008), teigdamas, kad kuomet organizacijų vadovai savo veiklą nukreipia nuo pelno

siekimo, jie paprasčiausiai pažeidžia organizacijos gerovę. Vadovai, tyrėjo teigimu, yra išipareigoję darbuotojams, visuomenei, klientams, partneriams, todėl jie privalo į organizacijos veiklą žiūrėti per pelno siekimo prizmę, tik taip organizacija galės sėkmingai gyvuoti ir ateityje.

Serban'as ir Iorga (2016) teigia, jog organizacijos vadovų pareiga yra užtikrinti, kad priimti organizaciniai pokyčiai neiššauktų organizacijos susiskaidymo, būtinas didelis įdirbis, kad pokyčiai būtų priimti teigiamai ir požiūris į juos būtų pozityvus, bandant tai pasiekti, išskirtinai svarbios yra vertybės. Organizacinės vertybės, kurios yra konkrečiai ir aiškiai apibrėžtos, pasak autorių, gali tapti atramos tašku vadovams, bandant suvaldyti pokyčių procesą ir integruoti į jį darbuotojus. Mokslininkų teigimu, kuruojant pokyčius, informacijos sklaidą, būtina atsižvelgti į darbuotojų norus, labiausiai vertinamas organizacijos dalis, vertybes.

Mokslininkų nuomonę papildė Sidorko (2008), teigdamas, jog vadovo užduotis kiekvienos transformacijos įgyvendinimo metu yra dažnai priimti racionalius sprendimus, norint pasiekti užsibrėžtus pokyčių rezultatus. Tuo atveju, pasak tyrėjo, jei vadovas pats nesupranta pokyčių įgyvendinimo priežasčių, pats, kaip darbuotojas, neturi motyvacijos keistis, jam trūksta lankstumo, priima skubotus, neracionalius sprendimus, jo vadovavimas tampa veiksmu, prisidedančiu prie darbuotojų pasipriešinimo atsiradimo. Šiai nuomonei pritaria Fordas ir bendraautoriai (2008), minėdami, jog darbuotojų pasipriešinimas dažnai kyla dėl pokyčio vadovų kaltės, kurie savo veiksmu arba neveiksmu taip pat prisideda prie pasipriešinimo.

Grybienė ir Šimbelis (2005) teigia, kad organizacijoje vykdomus pokyčius visuomet lydės tam tikro stiprumo pasipriešinimas. Mokslininkai aiškina, kad taip vyksta todėl, kad vykdamas organizacinius pokyčius yra pažeidžiamos nusistovėjusios tradicijos, valdymo modeliai ir metodai, prie kurių žmonės yra jau pripratę ir nieko keisti, mokytis dirbti kitaip, iš naujo nebenori. Pasak tyrėjų, šis periodas sunkus ir vadovams, kurie rizikuoja visos organizacijos gerove ir tikisi, kad pokyčiai pateisins lūkesčius, ir darbuotojams, kurie patiria stresą dėl kintančios aplinkos.

Herzigas ir Jimmiesionas (2006), palyginę vadovų indėlį į pokyčių įgyvendinimą, teigia, kad viduriniojo lygio vadovai daug labiau prisideda nei aukščiausiojo lygio vadovybė. Autoriai mini, kad nors egzistuoja aukščiausiųjų vadovų supratimas apie pokyčių reikšmę organizacijai ir žinios apie galimą pasipriešinimą, deja, šis žinojimas yra bevertis. Mokslininkai teigia, kad organizacijoms, siekiančioms sėkmingų pokyčių įgyvendinimą, svarbiausia yra panaikinti pasipriešinimą iš viduriniojo rango vadovų. Viduriniojo lygio vadovai autorių vertinami kaip svarbiausia grandis tarp aukščiausio ir žemiausio organizacijos hierarchinių lygių pokyčių kontekste: šie vadovai turi būti įtraukti į pokyčių įgyvendinimo plano kūrimą bei įgyvendinimą, taip pat jie turi palaikyti puikius santykius su darbuotojais, palaikyti glaudų ryšį su jais.

Vildeikienės ir Šimanskienės (2014) atliktas tyrimas su skirtingo dydžio organizacijų vadovais parodė, jog netinkamą vadovavimą, kaip veiksnį, prisidedantį prie darbuotojų priešinosi pokyčiams,

įžvelgia ir patys organizacijų vadovai. Kone pusė tyrime dalyvavusių dalyvių buvo aukščiausio lygio vadovai, organizuojantys bei inicijuojantys pokyčius organizacijose. Šie tyrimo dalyviai dalijosi savo patirtimi ir įvardijo reikšmingiausias pokyčių įgyvendinimo kliūtis, tarp kurių buvo netinkama lyderystė bei vadovų nelankstumas. Tyrėjos padarė išvadas, jog net organizacijų vadovai sutinka, kad nuo jų priklauso pokyčių tikslų pasiekimas, taip pat jų vadovavimo stilius smarkiai įtakoja santykius su darbuotojais, kurie stipriai koreliuoja su darbuotojų pasipriešinimu pokyčiams.

Apibendrinant, darbuotojų suvokiamą vadovo paramą galima apibūdinti kaip vadovų veiklą, kuri formuoja darbuotojų suvokimą, kad jais yra rūpinamasi, kad yra vertinamas jų indėlis darbe. Geri vadovai apibrėžiami kaip puikūs lyderiai, etiški, aiškiai komunikuojantys, didelės profesinės atsakomybės organizacijų darbuotojai.

2.2.3 Suvokiama bendradarbių parama

Fuchs'as ir Prouska (2014) suvokiamą bendradarbių paramą apibūdina kaip laipsnį, kuriuo darbuotojai suvokia, kad jų bendradarbiams rūpi jų gerovė, taip pat, kaip bendradarbiai rodo pagarbą jų prisidėjimui prie organizacijos veiklos. Vykstant pokyčiui dažnai yra darbuotojų reikalaujama išmokti naujų įgūdžių bei modifikuoti nusistovėjusį darbo stilių, prisitaikant prie naujo *Status Quo*. Pasak mokslininkų, bendradarbiai gali būti puikus paramos šaltinis, galintis padėti įgyti naujų žinių bei gebėjimų. Taip pat bendradarbiai gali vienas kitam padėti emociškai, abejonių ir neužtikrintumo metu, dažnai vyraujančiu vykstant organizaciniams pokyčiams.

Siekiant išnagrinėti darbuotojų suvokiamą bendradarbių paramą pokyčių metu bei ją lemiančius veiksnius, galima tyrinėti organizacijose vyraujančius mikroklimatą įtakojančius veiksnius. Meldiuk ir Toločka (2012) teigia, kad "darbuotojų tarpusavio santykiai organizacijose yra labai svarbus, net, galima sakyti, pats svarbiausias aspektas, į kurį turi būti kreipiama daugiausia visų organizacijos darbuotojų dėmesio" (p. 534). Tačiau, pasak tyrėjų, realybėje dažnai taip nėra. Mokslininkai pabrėžia, kad dažniausiai organizacijose kylančių konfliktų priežastys yra netinkamas vadovavimas, prasti vadovo ir pavaldinio tarpusavio santykiai, įtempta atmosfera bei dažnai patiriamas stresas darbe. Atliktų mokslinių tyrimų rezultatai, taip pat organizacijų patirtis rodo, kad didelis darbuotojų dėl ligos praleistų dienų skaičius, sumažėjęs produktyvumas bei didėjanti personalo kaita yra sietina su stresu darbovietėje (*International labour organization*, 2016). Mokslinėje literatūroje minima, kad pokyčiai organizacijose yra lydimi streso, taigi, tinkamas streso darbe valdymas pokyčių metu yra vertinamas kaip itin svarbus, pokyčių sėkmę lemiantis veiksnys. Yra įrodyta, kad teigiamas bendradarbių geranoriškumas gali mažinti patiriamą stresą. Tarpusavio pagalbos svarbą organizacijose patvirtina ir Bateman'as (2009), kuris teigia, kad labai didelės reikšmės darbuotojų prisitaikymui prie pakitusių sąlygų turi mikroklimatas, vyraujantis darbe. Autorius taip pat mini, jog svarbus ir pačių darbuotojų gebėjimas apsiprasti su

naujomis darbo sąlygomis, užduotimis. Tyrėjas pastebi, jog organizacijose, kuriose mikroklimatas yra teigiamas, darbuotojai gali pasitikėti vienas kitu, jie nebijo parodyti, kad jiems sunku susitvarkyti su išskylančiais iššūkiais. Taip prisitaikyti prie stresą bei nežinomybę keliančių pokyčių ir susitvarkyti su pakitusių pareigomis ar darbo specifiką tampa daug lengviau. Apibendrinant galima teigti, kad bendradarbių parama vykstant pokyčiams organizacijoje yra labai svarbi ir reikšminga.

Bendradarbių paramą Joiner'is (2007) apibrėžė kaip kolegišką pagalbą padrašinant bei paskatinant atlikti paskirtas užduotis, dalijantis žiniomis ir patirtimi. Autorius pabrėžia, kad bendradarbių palaikymas ypatingai gali pasitarnauti, kai susiduriama su naujomis užduotimis, kurių sprendimo būdai dar nėra įsitvirtinę. Toks palaikymas ypatingai gali pasitarnauti susiduriant su organizaciniais pokyčiais, kadangi jų metu neapibrėžtumas darbe gali labai dažnai pasireikšti.

Lyginant trijų organizacinės paramos dimensijų (bendra organizacinė parama, vadovo parama, bendradarbių parama) poveikį darbuotojams organizacinių pokyčių kontekste, pastebima, kad suvokiama bendradarbių parama yra mažiausiai ištyrinėta.

Apibendrinant mokslinius darbus, darbuotojų suvokiamą bendradarbių paramą galime apibrėžti kaip geranoriškus veiksmus, padedant bendradarbiams susidoroti su iškilusiais sunkumais tiek dalijantis profesine patirtimi, tiek suteikiant moralinį palaikymą.

2.3 Organizacinės paramos įtakos darbuotojų įsitraukimui į pokyčius tyrimai ir jų rezultatai

Analizuojant mokslinę literatūrą pastebima, kad yra gausu tyrimų, kuriais mokslininkai siekė iširti įvairius organizacinių pokyčių valdymo aspektus. Pastebimas ypatingas tyrėjų dėmesys darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymui, nustatinėjami veiksniai, galintys pasipriešinimą minimizuoti. Darbuotojų pasipriešinimo organizacijų pokyčiams problema nagrinėta Bransono (2008), Ervino ir Garmano (2010), Bovey'aus ir Hede's (2001), McKay'aus, Kuntzo, ir Näswall'o (2013), Videikienės ir Šimanskienės (2014), Grybienės ir Šimbelio (2010), Morgano ir Zeffano (2003) ir daugelio kitų mokslininkų darbuose. Jų atlikti tyrimai taip pat atskleidė įvairius faktorius, darančius įtaką darbuotojų organizacijų pokyčių vertinimui, taip lemiančius įgyvendinamų pokyčių sėkmę. Darbuotojų įtraukimas į pokyčius minimas kaip vienas veiksny, darantis įtaką pasipriešinimo mažinimui. Deja, išsamių tyrimų, kuriuose būtų nagrinėta įvairaus lygio organizacinės paramos įtaka darbuotojų įsitraukimui į pokyčius, pasigendama.

Išanalizavus mokslinę literatūrą pastebėta, jog plačiausiai įvairaus lygio organizacinės paramos poveikį darbuotojų įsitraukimui į pokyčius ir teigiamam jų vertinimo formavimui tyrinėjo Fuchs'as ir Prouska (2014). Jų atliktame tyrime nustatyta, kaip darbuotojai pokyčių metu suvokia trijų skirtingų lygių organizacinę paramą: bendrą organizacinę, vadovo bei bendradarbių. Tyrime nustatytos teigiamos

koreliacijos parodo, kad skirtingo lygio parama tiesiogiai veikia darbuotojų įsitraukimą į pokyčius bei jų vertinimą.

Darbo autoriaus nuomone, Fuchs'as ir Prouska (2014) atlikto tyrimo mokslinis naujumas leidžia plačiai ištirti trijų skirtingų organizacinės paramos dimensijų poveikį darbuotojų įsitraukimui į pokyčius ir jų vertinimui, pateikiant naujų įžvalgų, reikalingų sprendžiant šiai dienai vis dar aktualią darbuotojų priešinimosi pokyčiams problemą.

Šio tyrimo instrumentas darbo autoriaus išverstas ir adaptuotas Lietuvos rinkai bei panaudotas tiriant, ar ir kokią paramą Lietuvoje veikiančiose organizacijose gauna jų darbuotojai pokyčių metu.

3. ORGANIZACINĖS PARAMOS ĮTAKOS DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI Į POKYČIUS TYRIMO METODOLOGIJA

3.1 Tyrimo metodika

Pirmosiose darbo dalyse išdėstyta pokyčių valdymo tyrimų problematika parodo, jog pokyčių valdymas šiuolaikinėms organizacijoms yra ypatingai svarbi kompetencija, be kurios neįmanoma užsitikrinti konkurencingumo rinkoje bei veiklos tęstinumo.

Gilinantis į Lietuvos ir užsienio mokslininkų darbus pastebėta, jog neigiamas darbuotojų požiūris dažnai transformuojasi į pasipriešinimą, dėl ko didžioji dalis inicijuojamų pokyčių projektų organizacijose žlunga. Remiantis daugelio mokslininkų nuomone galima daryti išvadą, jog darbuotojų teigiamo pokyčių vertinimo formavimas bei darbuotojų įtraukimas į pokyčius yra itin veiksminga organizacijų iniciatyva, nukreipianti pokyčio projekto įgyvendinimą teigiama linkme. Nors moksliniuose darbuose ir pabrėžiama darbuotojų vaidmens svarba pokyčių procese, tyrimų, susijusių su organizacijos parama darbuotojams pokyčių metu, juos įtraukiant į šiuos procesus, taip pat kuriant teigiamą pokyčių vertinimą, pasigendama. Išanalizavus mokslinę literatūrą bei remiantis Fuchs'o ir Prouska (2014) atliktu tyrimu, išskirti trys organizacinės paramos lygiai – organizacinis, vadovo bei bendradarbių.

Organizacinė parama, vadovo parama bei bendradarbių parama darbo autoriaus tyrime naudojamos kaip faktoriai kintamieji - siekiama išsiaiškinti, kokį poveikį jie turi Lietuvos organizacijų darbuotojų įsitraukimui į pokyčius ir jų teigiamam vertinimui (rezultatiniais kintamiesiems).

Tyrimo objektas – organizacinė parama darbuotojų įsitraukimui į pokyčius ir teigiamam jų vertinimui.

Tyrimo tikslas – ištirti įvairaus lygio organizacinės paramos poveikį darbuotojų įsitraukimui į pokyčius ir teigiamam jų vertinimui.

Tyrimo uždaviniai:

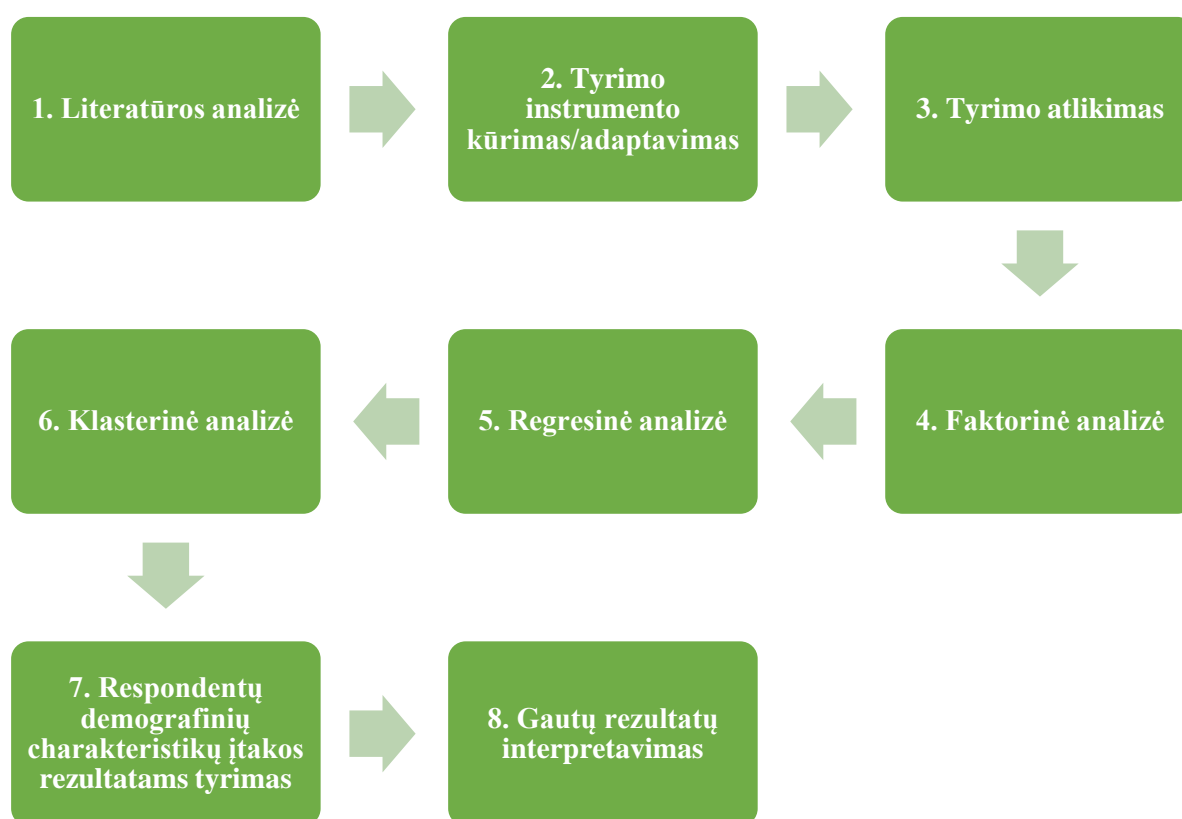
1. sudaryti organizacinės paramos darbuotojų įsitraukimui į pokyčius ir jų vertinimui tyrimo metodiką ir įvertinti ją pritaikius gautų rezultatų validumą;
2. ištirti darbuotojų nuostatas apie organizacinę paramą ir jų įsitraukimą į pokyčius ir jų vertinimą ir nustatyti, kaip jie veikia vienas kitą;
3. atlikti organizacinės paramos darbuotojų įsitraukimui į pokyčius ir jų vertinimui koreliacinę analizę ir lyginamąjį klasifikacinį vertinimą ir jų pagrindu sudaryti sąveikos tarp tiriamo objekto veiksmų tipologinius modelius;

Tyrimo metodai:

1. anketinės apklausos metodas;
2. duomenų analizės metodas *SPSS* bei *MS Excel* kompiuterinėmis programomis;

3.2 Tyrimo dizainas

Žemiau pateiktame paveiksle grafiškai pavaizduotas mokslinio tyrimo atlikimo planas (žr. pav. nr. 6).



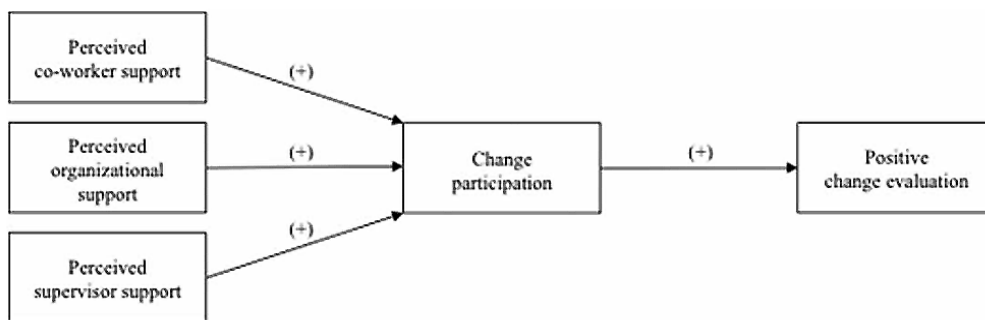
6 pav. Mokslinio tyrimo atlikimo planas

1. Atlikus mokslinės literatūros analizę, padaryta prielaida, jog įvairaus lygio organizacinė parama turi tiesioginę įtaką darbuotojų įsitraukimui į pokyčius bei jų teigiamam vertinimui.
2. Tyrimo instrumentas - Fuchs'o ir Prouskos (2014) sukurtas klausimynas, naudotas šių mokslininkų atliktame tyime, darbo autoriaus išverstas į Lietuvių kalbą bei papildytas aktualiais demografiniais klausimais.

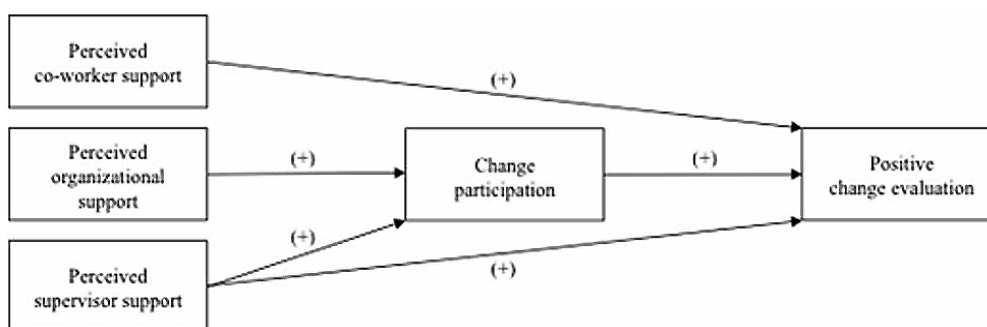
3. Tyrimui atlikti reikalingi duomenys buvo renkami socialiniuose tinkluose platinant anketą (žr. priedą nr. 1), skirtą visiems dirbantiems žmonėms. Anketa platinta laikotarpiu nuo 2017 m. rugpjūčio mėn. 1 d. iki 2017 m. spalio mėn. 15 d. Siekiant sudaryti respondentams „draugišką“ anketą, buvo pasinaudota „Google Forms“ duomenų rinkimo platforma. Šis nemokamas įrankis taip pat pasirinktas dėl pakankamo funkcionalumo tokio tipo anketai sukurti. Iš viso buvo užpildytos 122 anketos, t.y., 22 proc. daugiau, nei nustatyta tyrimo imtis, todėl galime teigti, kad toks respondentų kiekis tyrimo rezultatus daro tikslesnius ir statistiškai reikšmingesnius.
4. Faktorinė analizė tyrime panaudota kintamųjų skaičiaus sumažinimui, sukuriant latentinius faktorinius kintamuosius, kurie šiame tyrime yra skirtingų lygių organizacinė parama, darbuotojų pokyčių vertinimas bei įsitraukimas. Taip pat šiame tyrimo žingsnyje patikrinamas tyrimo instrumento reliabilumas.
5. Regresinės analizės metodas tyrime naudotas kintamųjų tarpusavio priklausomybėms tirti, šiuo atveju, išsiaiškinti, kiek darbuotojų įsitraukimas ir pokyčių teigiamas vertinimas priklauso nuo organizacinės, vadovo ir bendradarbių paramos.
6. Klasterizacijos metodas naudotas atrasti respondentų specifines grupes, tiriamuosius suskirstant į jas pagal tam tikrus požymius.
7. Šioje tyrimo dalyje siekiama išsiaiškinti ar respondentų demografinės charakteristikos turi įtakos įsitraukimui ir pokyčių vertinimo nuostatoms.
8. Apibendrinami gauti atlikto tyrimo rezultatai, daromos išvados, sukuriamas įvairaus lygio organizacinės paramos poveikio darbuotojų įsitraukimui į pokyčius ir teigiamam jų vertinimui modelis.

Tyrimo instrumentas ir matuojami požymiai

Tyrimo tikslams pasiekti buvo pasinaudota Fuchs ir Prouska (2014) sudarytu klausimynu, šio darbo autoriaus išverstu į lietuvių kalbą (žr. priedą nr. 1). Klausimynas, kaip atliekamo tyrimo instrumentas, pasirinktas dėl užsienio autorių tyrimo tikslingumo ir objektyvumo: tyrimo autoriai šiuo instrumentu siekė išsiaiškinti organizacinės paramos poveikį darbuotojų organizacinių pokyčių vertinimui, įtraukdami vieną jungiantį veiksnių – darbuotojų įsitraukimą į pokyčius. Teorinis bei empiriškai pagrįstas modeliai pateikti paveiksle nr. 7:



The theoretical model.



The empirically supported model.

7 pav. Teorinis ir empiriškai pagrįstas tyrimo modeliai (Fuchs, Prouska 2014)

Instrumentas darbo autoriaus adaptuotas Lietuvos respondentams išverčiant klausimus į lietuvių kalbą bei pridėdant socio-demografinių klausimų bloką. Kiti 22 klausimų atsakymų variantai pateikti penkiabalėje Likert'o skalėje. Toks būdas parankus nustatyti, koku laipsniu apklausos dalyvis sutinka ar nesutinka su klausime pateiktais teiginiais. Teiginys „Visiškai nesutinku“ koduojamas 1 balu, kai tuo tarpu „Visiškai sutinku“ – 5 balais. Klausimyne panaudoti ir negatyvūs teiginiai, kuriems naudojamas atvirkštinis kodavimas.

Pirmasis anketos blokas – demografiniai klausimai, atsakant į juos galimas vienas atsakymo pasirinkimas. Blokas susideda iš tokių klausimų:

1. amžius – galimas vienas iš penkių intervalinių pasirinkimų, siekiant respondentus suskirstyti pagal amžiaus grupes;
2. lytis – galimas vienas iš dviejų tradicinės lyties pasirinkimų, respondentų skirstymui pagal lytį;
3. darbovietės dydis – galimas vienas iš keturių intervalinių pasirinkimų, siekiant respondentus suskirstyti į grupes pagal jų darbovietės dydį;

4. išsilavinimas – galimas vienas pasirinkimas iš penkių galimų, grupuojant respondentus pagal jų įgytą išsilavinimą (nuo pagrindinio iki aukštojo universitetinio);
5. užimamos pareigos – galimas vienas iš trijų pasirinkimų, klausimas skirtas suskirstyti respondentus pagal jų užimamų pareigų dydį (nuo darbininko iki vadovo);
6. organizacijos kapitalo kilmė – galimas vienas iš dviejų atsakymų variantų – Lietuvos arba užsienio. Šis klausimas anketoje panaudotas siekiant nustatyti galimus skirtumus tarp Lietuvos ir užsienio kapitalo organizacijų darbuotojų įsitraukimo į pokyčius ir teigiamo jų vertinimo aspektu;

Likusi klausimyno dalis sudaryta iš 5 klausimų blokų, panaudotų Fuchs'o ir Prouska'os tyrime (2014). Kaip minėta anksčiau, visi klausimai panaudoti juos išverčiant į lietuvių kalbą, nekeičiant jų esmės (žr. priedą nr. 1). Žemiau pateikti klausimų blokai ir kiekvieno iš jų reliabilumo vertinimai, nurodyti Fuchs'o ir Prouska'os tyrime (2014):

1. Suvokiama organizacinė parama. Bloką sudaro 7 klausimai, kurių patikimumas, autorių teigimu, aukštas (*Cronbach alpha* = 0.94). Žemiau pateiktas klausimyno fragmentas, kuriame matomi pirmieji trys suvokiamos organizacinės paramos klausimai:

Suvokiama organizacinė parama:

Ar sutinkate, kad:	Visiškai nesutinku	Visiškai sutinku
	←————→	
Organizacija tikrai rūpinasi jūsų gerove	○ ○ ○ ○ ○	
Organizacija vertina jūsų indėlį į jos gerovę	○ ○ ○ ○ ○	
Organizacija neįvertina jūsų dedamų pastangų	○ ○ ○ ○ ○	

8 pav. Suvokiamos organizacinės paramos klausimų bloko fragmentas

2. Suvokiama vadovo parama. Bloką sudaro 4 klausimai, kurių patikimumas taip pat aukštas (*Cronbach alpha* = 0.87). Žemiau pateiktas šio klausimų bloko fragmentas (žr. pav. nr. 9):

Suvokiama vadovo parama:

Ar sutinkate, kad	Visiškai nesutinku	Visiškai sutinku
	←————→	
Iš savo vadovo, prareikus, visada sulaukiate pagalbos atliekant užduotis	○ ○ ○ ○ ○	
Jūsų vadovui rūpi, ką Jūs sakote	○ ○ ○ ○ ○	

9 pav. Suvokiamos vadovo paramos klausimų bloko fragmentas

3. Suvokiama bendradarbių parama. Bloką sudaro 4 klausimai, *Cronbach alpha* = 0.92, taigi, patikimumas taip pat aukštas. Žemiau pateiktas šio klausimų bloko fragmentas (žr. pav. nr. 10):

Suvokiama bendradarbių parama:

Ar sutinkate, kad	Visiškai nesutinku	Visiškai sutinku
	←————→	
Jūsų kolegos padeda vieni kitiems, kai kuris nors komandos narys atsilieka	○ ○ ○ ○ ○	
Jūsų kolegos įkvepia vieni kitus, kai kam nors nesiseka	○ ○ ○ ○ ○	

10 pav. Suvokiamos bendradarbių paramos klausimų bloko fragmentas

4. Įsitraukimas į pokyčius. Bloką sudaro 4 klausimai, kurių patikimumas aukštas (*Cronbach alpha* = 0.92). Žemiau pateiktas šio klausimų bloko fragmentas (žr. pav. nr. 11):

Įsitraukimas į pokyčius:

Ar sutinkate, kad	Visiškai nesutinku	Visiškai sutinku
	←————→	
Jūs palaikote Jūsų organizacijos pokyčių tikslus	○ ○ ○ ○ ○	
Jūs išsakote savo nuomonę apie pastebėtas iškylančias pokyčių problemas	○ ○ ○ ○ ○	

11 pav. Įsitraukimo į pokyčius klausimų bloko fragmentas

5. Teigiamas pokyčių vertinimas. Bloką sudaro 3 klausimai, kurių patikimumas vertinamas kaip pakankamas (*Cronbach alpha* = 0.71). Žemiau pateiktas šio klausimų bloko fragmentas (žr. pav. nr. 12):

Teigiamas pokyčių įvertinimas:

Ar sutinkate, kad	Visiškai nesutinku	Visiškai sutinku
	←————→	
Pokyčiai Jūsų organizacijoje buvo tinkamai įgyvendinti	○ ○ ○ ○ ○	
Pokyčiams Jūsų organizacijoje buvo kruopščiai pasirengta	○ ○ ○ ○ ○	

12 pav. Teigiamo pokyčių vertinimo klausimų bloko fragmentas

Empiriškai įrodytas aukštas Fuchs'o ir Prouska'os (2014) tyrimo instrumento reliabilumas lėmė darbo autoriaus sprendimą panaudoti jį šiame darbe, prieš tai reliabilumą patikrinant Lietuvos rinkoje.

3.3 Tyrimo imtis ir respondentų demografinės charakteristikos

Tyrimo imtis nustatyta panaudojant Paniotto formulę (Kardelis, 2016):

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}} \quad n = \frac{1}{0.1^2 + \frac{1}{1266015}} = 100.$$

n – imties dydis

Δ – paklaidos dydis

N – generalinė aibė.

Nors socialiniams tyrimams rekomenduojama nustatant imties dydį atsižvelgti į 5 proc. paklaidą (Kardelis, 2016), šio tyrimo atveju paklaidos dydį priimta naudoti 10 proc., atsižvelgiant į tai, jog ne visi respondentai savo darbovietėse susidūrė su vykdomais pokyčiais. Generalinės aibės dydis nustatytas remiantis Lietuvos statistikos departamento 2017 m. II ketvirčio duomenimis.

Klausimyno platinimo laikotarpiu (2017 m. rugpjūčio mėn. 1 d. - 2017 m. spalio mėn. 15 d.) tyrime dalyvavo 122 respondentai. Beveik du trečdalius respondentų sudarė moterys, t.y. 80 (65,6 %), vyrų – 42, kurie sudarė 34,4 % visų tyrime dalyvavusių asmenų (žr, lentelė nr. 1). Iki 20 metų amžiaus asmenų tyrime dalyvavo tik 1, t.y. 0,8 % visų dalyvavusių. 21 – 30 m. amžiaus respondentų buvo 66, kas sudarė daugiau nei pusę visų apklaustųjų (54,1 %), 31 – 40 m. – 24,6 %, 41 – 50 m. – 7,4 %, virš 50 m. – 13,1 % visų respondentų. Skirstant respondentus pagal jų įgytą išsilavinimą, daugumą, net 66,4 % (81 respondentas), sudarė turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą. 24 dalyvavę asmenys yra įgiję aukštąjį koleginių išsilavinimą, kas sudaro 19,7 % apklaustųjų, profesinį išsilavinimą turintys respondentai sudarė 7,4 %, vidurinį – 5,7 %, pagrindinį – 0,8 %, t.y., vienas dalyvavęs asmuo. Pagal užimamas pareigas daugumą, 61,5 %, respondentų sudarė specialistai bei tarnautojai (75 dalyvavusieji). Vadovaujančias pareigas užimančių respondentų buvo 19,7 %, kvalifikuotų ir nekvalifikuotų darbininkų – 18,9 %.

1 Lentelė. Demografiniai respondentų duomenys

Demografiniai duomenys		n (N=122)	f, proc.
Lytis	Vyras	42	34,4%
	Moteris	80	65,6%
Amžius	Iki 20 m.	1	0,8%
	21 – 30 m.	66	54,1%
	31 – 40 m.	30	24,6%
	41 – 50 m.	9	7,4%
	Virš 50 m.	16	13,1%
Išsilavinimas	Pagrindinis	1	0,8%
	Vidurinis	7	5,7%
	Profesinis	9	7,4%
	Aukštasis koleginiis	24	19,7%
	Aukštasis universitetinis	81	66,4%
Užimamos pareigos	Darbininkas	23	18,9%
	Specialistas/tarnautojas	75	61,5%
	Vadovas	24	19,7%
Darbovietės dydis	Iki 10 darbuotojų	18	14,8%
	11-50 darbuotojų	45	36,9%
	51-250 darbuotojų	24	19,7%
	Daugiau kaip 250 darbuotojų	35	28,7%
Organizacijos kapitalo kilmė	Užsienio	31	25,4%
	Lietuvos	91	74,6%

Remiantis atlikto tyrimo duomenimis, didžiausia dalis tyrime dalyvavusių asmenų dirba mažose įmonėse (turinčiose 11-50 darbuotojų), t.y. 45 asmenys (36,9 % respondentų). 14,8 % apklaustųjų dirba labai mažose įmonėse, 19,7 % respondentų didelėse, 28,7 % - labai didelėse įmonėse. Beveik trys ketvirčiai visų apklaustųjų dirba Lietuvos kapitalo įmonėse (91 asmuo, t.y. 74,6 % respondentų). Užsienio kapitalo organizacijose darbo vietas turi 25,4 % apklaustųjų.

3.4 Tyrimo rezultatų validumas ir verifikacija

3.4.1 Paramos ir įsitraukimo bei vertinimo latentinių faktorių konstravimas faktorinės ir reliabilumo analizės metodais

Faktorių kūrimo naudotas *Alpha* faktoringo metodas, tam, kad būtų pasiektas maksimalus galimas reliabilumo (patikimumo) rodiklis. Šio tyrimo atveju toks rodiklis yra Cronbacho alfa – kitaip vadinamas vidinio suderinamumo rodikliu. Vidinis suderinamumas paremtas koreliacijomis tarp kintamųjų – teiginių, pateiktų klausimyno atskiruose blokuose (žr. priedą nr. 1). Galima Cronbacho alfa reikšmė – nuo 0 iki 1, šiame tyrime priimama, jog instrumentas patikimas, kai Cronbacho $\alpha \geq 0,7$.

Siekdami patikrinti ar atskiri klausimų blokai gali sudaryti atskirus faktorius, atlikta faktorių analizė su *Varimax* ašių sukiniu, palengvinant gautų rezultatų interpretavimą.

Kintamųjų faktorių svoriai latentiniame faktoriuje pateikti žemiau esančioje lentelėje, jie svyruoja nuo 0,638 iki 0,836 (žr. lentelė nr. 2). Šiame tyrime priimta, kad kintamasis šalinamas iš latentinio faktoriaus, jei jo svoris mažesnis nei 0,5.

2 Lentelė. Suvokiamos organizacinės paramos latentinio faktoriaus kintamųjų koreliacija.

B1		
Kintamieji	1 Faktorius	Corrected Item-Total Correlation
Organizacija vertina Jūsų indėlį į jos gerovę	0,836	0,779
Net jei užduotis atliekate ne taip gerai, kaip įmanoma, organizacija tai pastebi [R]	0,785	0,724
Organizacija tikrai rūpinasi Jūsų gerove	0,77	0,723
Organizacija Jumis rūpinasi [R]	0,753	0,704
Organizacija didžiuojasi Jūsų pasiekimais darbe	0,737	0,694
Organizacija neignoruoja Jūsų pastabų ir skundų [R]	0,644	0,608
Organizacija įvertina Jūsų dedamas pastangas	0,638	0,596
Čia B1 - pirmasis latentinis faktorius (suvokiama organizacinė parama).		

Corrected Item-Total Correlation rodiklis rodo kiekvieno teiginio ir viso teiginių bloko balų koreliacijas. Šiame tyrime, priimama, kad kintamieji, kurių *Corrected Item-Total Correlation* $\leq 0,3$, šalinami iš latentinio faktoriaus, kad išlaikyti instrumento reliabilumą.

Aukščiau esančioje lentelėje šio rodiklio reikšmės svyruoja nuo 0,596 (teiginys „Organizacija įvertina Jūsų dedamas pastangas“) iki 0,779 (teiginys „Organizacija vertina Jūsų indėlį į jos gerovę“).

Atsižvelgiant į *Corrected Item-Total Correlation* rodiklių reikšmes bei kintamųjų svorius latentiniame faktoriuje, visi faktoriaus komponentai reliabilūs, todėl nei vienas kintamasis nebuvo pašalinamas.

Kintamųjų faktorių svoriai latentiniame faktoriuje pateikti žemiau esančioje lentelėje, jie svyruoja nuo 0,81 iki 0,903 (žr. lentelė nr. 3).

3 Lentelė. Suvokiamos vadovo paramos latentinio faktoriaus kintamųjų koreliacija.

B2		
Kintamieji	2 Faktorius	Corrected Item-Total Correlation
Jaučiatės vertinamas Jūsų vadovo	0,903	0,855
Jūsų vadovui rūpi, ką Jūs sakote	0,895	0,842
Jūsų vadovui rūpi Jūsų gerovė	0,859	0,821
Iš savo vadovo, prireikus, visada sulaukiate pagalbos atliekant užduotis	0,81	0,773
Čia B2 - antrasis latentinis faktorius (suvokiama vadovo parama).		

Aukščiau pateiktoje lentelėje *Corrected Item-Total Correlation* rodiklio reikšmės svyruoja nuo 0,773 (teiginys „Iš savo vadovo, prireikus, visada sulaukiate pagalbos atliekant užduotis“) iki 0,855 (teiginys „Jaučiatės vertinamas Jūsų vadovo“).

Atsižvelgiant į minėto rodiklio reikšmes bei kintamųjų svorius latentiniame faktoriuje, visi faktoriaus komponentai reliabilūs, todėl nei vienas kintamasis nebuvo pašalinamas.

Kintamųjų faktorių svoriai latentiniame faktoriuje pateikti žemiau esančioje lentelėje, kurie svyruoja nuo 0,757 iki 0,947 (žr. lentelė nr. 3).

4 Lentelė. Suvokiamos bendradarbių paramos latentinio faktoriaus kintamųjų koreliacija.

B3		
Kintamieji	3 Faktorius	Corrected Item-Total Correlation
Jūsų kolegos įkvepia vieni kitus, kai kam nors nesiseka	0,947	0,852
Jūsų kolegos tarpusavyje noriai dalijasi darbine patirtimi	0,782	0,724
Kai esama nesutarimų, Jūsų kolegos visada elgiasi taikiai	0,764	0,715
Jūsų kolegos padeda vieni kitiems, kai kuris nors komandos narys atsilieka	0,757	0,707
Čia B3 - trečiasis latentinis faktorius (suvokiama bendradarbių parama).		

Trečiojo faktoriaus komponentų *Corrected Item-Total Correlation* rodiklio reikšmės kinta nuo 0,707 (teiginys „Jūsų kolegos padeda vieni kitiems, kai kuris nors komandos narys atsilieka“) iki 0,852

(teiginys „Jūsų kolegos įkvepia vieni kitus, kai kam nors nesiseka“), tai rodo aukštą šios tyrimo instrumento dalies reliabilumą.

Ketvirtasis latentinis faktorius sudarytas iš dviejų latentinių faktorių – Įsitraukimo į pokyčius bei Teigiamo pokyčių vertinimo, kurie susideda iš atitinkamų kintamųjų (teiginių) blokų (žr. preidą nr. 1). Abiejų faktorių svoriai ketvirtajame latentiniame faktoriuje yra lygūs 0,586.

5 Lentelė. Įsitraukimo ir pokyčių vertinimo latentinio faktoriaus kintamųjų koreliacija.

FIV		
Latentiniai faktoriai	1 Faktorius	Corrected Item-Total Correlation
Įsitraukimas į pokyčius	0,586	0,344
Teigiamas pokyčių vertinimas	0,586	0,344
Čia FIV – ketvirtasis latentinis faktorius (Įsitraukimas ir pokyčių vertinimas).		

Aukščiau pateiktoje lentelėje tiek įsitraukimo į pokyčius faktoriaus, tiek teigiamo pokyčių vertinimo faktoriaus *Corrected Item-Total Correlation* rodiklių reikšmės yra lygios 0,344, todėl šios tyrimo instrumento dalies reliabilumo lygis yra pakankamas.

3.4.2 Organizacinės paramos darbuotojų įsitraukimui ir pokyčių vertinimui verifikacija tiesinės regresijos metodu

Siekiant verifikuoti organizacinės paramos ryšį su darbuotojų įsitraukimu į pokyčius ir jų vertinimu, naudotas daugialypės tiesinės regresijos metodas. Tiesinės regresijos lygtyje šio tyrimo atveju priklausomasis kintamasis yra Įsitraukimas ir pokyčių vertinimas; nepriklausomi kintamieji - Suvokiama organizacinė parama, Suvokiama vadovo parama, Suvokiama bendradarbių parama. Šio darbo tiriamuoju atveju tiesinės regresijos lygtis bus užrašoma:

$$y = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + e$$

Lygties nariai:

y - įsitraukimas ir pokyčių vertinimas;

b₁, b₂, b₃ – daugialypės koreliacijos koeficientai;

x₁ - suvokiama organizacinė parama;

x₂ - Suvokiama vadovo parama;

x₃ - Suvokiama bendradarbių parama;

e – atsitiktinė paklaida;

6 Lentelė. Regresinio modelio tinkamumo analizė.

Model	R	R Square	Adjusted R Square
1	0,739	0,546	0,534

Aukščiau pateiktoje lentelėje nurodytas daugialypės regresijos apibrėžtumo (determinacijos) koeficientas $R Square = 0,546$. Remiantis juo galime teigti, kad 54.6% atvejais įsitraukimas ir pokyčių vertinimas yra lemiamas organizacinės, vadovo bei bendradarbių paramos. Darome išvadą, jog regresijos lygtis pakankamai gerai aprašo priklausomą kintamąjį Y (Įsitraukimą ir pokyčių vertinimą).

Įvertinti šio modelio statistinį reikšmingumą padeda informacija, pateikta žemiau esančioje lentelėje (žr. lentelė nr. 7.):

7 Lentelė. Statistinio reikšmingumo tikrinimo ANOVA metodu rezultatai.

ANOVA						
Modelis		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	33,726	3	11,242	47,263	,000b
	Residual	28,068	118	,238		
	Total	61,794	121			
a. Priklausomas kintamasis: Įsitraukimas ir pokyčių vertinimas (F_REGR: F_Įsitraukimas_į_pokyčius, F_Teigiamas_pokyčių_įvertinimas)						
b. Nepriklausomi kintamieji: Suvokiama bendradarbių parama (F_REGR: B3), Suvokiama organizacinė parama (F_REGR: B1), Suvokiama vadovo parama (F_REGR: B2)						

Anova lentelė parodo, kad šio tyrimo regresijos modelio atveju F kriterijaus statistikos reikšmė lygi 47,263 ir modelis pasiekia aukštą statistinį reikšmingumą, kadangi apskaičiuoti maži statistinio reikšmingumo įverčiai (Sig. = 0.000, mažiau nei 0,05). Remiantis apskaičiuotu aukštu statistiniu reikšmingumu galime daryti išvadą, kad bent vienas nepriklausomas kintamasis, esantis modelyje, yra statistiškai reikšmingas. Siekiant nustatyti, kurie modelio nepriklausomi kintamieji yra statistiškai reikšmingi, apskaičiuoti koeficientai (žr. lentelė nr. 8).

8 Lentelė. Regresijos koeficientų lentelė

Modelis		Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	Konstanta	-8,401E-18	,044		,000	1,000
	Suvokiama organizacinė parama (F_REGR: B1)	,309	,065	,412	4,787	,000
	Suvokiama vadovo parama (F_REGR: B2)	,209	,064	,282	3,276	,001
	Suvokiama bendradarbių parama (F_REGR: B3)	,147	,050	,199	2,965	,004
a. Priklausomas kintamasis: Įsitraukimas ir pokyčių vertinimas						

Informacija, reikalinga nustatyti, kurie iš modelio kintamųjų prisidėjo prie priklausomojo kintamojo prognozavimo, pateikta aukščiau esančioje lentelėje (žr. lentelė nr. 8). Stulpelyje *Beta* pateiktos standartizuotos regresijos modelio koreliacijos koeficientų reikšmės. Didžiausia *Beta* koeficiento reikšmė lygi 0,412 (suvokiama organizacinė parama), tai reiškia, kad šis nepriklausomas kintamasis paaiškina daugiausiai priklausomo kintamojo (įsitraukimo ir pokyčių vertinimo) dispersijos, lyginant su likusiais kintamaisiais, kurių *Beta* koeficiento reikšmės yra atitinkamai: Suvokiama vadovo parama 0,282 ir Suvokiama bendradarbių parama 0,199.

Kiekvieno iš kintamųjų statistinio reikšmingumo vertės pateiktos *Sig.* stulpelyje. Suvokiamos organizacinės paramos $p = 0,000, < 0,05$; Suvokiamos vadovo paramos $p = 0,001, < 0,05$; Suvokiamos bendradarbių paramos $p = 0,004, < 0,05$. Pagal jų reikšmes matome, kad visi nepriklausomi kintamieji yra statistiškai reikšmingi, todėl visi įtraukiami į daugialypės tiesinės regresijos lygtį.

Nors konstantos p reikšmė lygi 1, $> 0,05$, tradiciškai konstanta modelyje paliekama.

3.4.3 Organizacinės paramos darbuotojų įsitraukimui į pokyčius tipologinis modeliavimas grįstas k-vidurkių klasterizacijos metodu

Respondentų suskirstymui į tipologines grupes pagal suvokiamą skirtingo lygio organizacinės paramos bei įsitraukimo ir pokyčių vertinimo savybes naudotas nehierarchinis k-vidurkių klasterizacijos metodas. Klasterizacija apima duomenų padalijimą į nepersidengiančias grupes, kitaip, klasterius, kur taškai klasteryje yra labiau panašūs į vienas kitą, nei į taškus, esančius kituose klasteriuose (Faber, 1994).

K-vidurkių klasterizacijos metodas pasirinktas dėl jo paprastumo įgyvendinant, konvergencijos greičio bei mažesnio duomenų kiekio panaudojimo galimybių.

Nustatinėjant tipologiją buvo iš anksto nurodyti trys klasteriai, jų centrų nustatymas *SPSS* programa reikalavo 7 iteracijų (žr. lentelė nr. 9):

9 Lentelė. Klasterių centrų suradimas *SPSS* programa

Iteracijų istorija			
Iteracijos nr.	Klasterių centrų pakitimai		
	1	2	3
1	1,710	1,615	1,621
2	,039	,187	,055
3	,057	,104	0,000
4	,064	,153	,040
5	,035	0,000	,033
6	,051	,049	,036
7	0,000	0,000	0,000

Įvykdžius 7 iteracijas pasiekta konvergencija (visų respondentų suskirstymas į atskiras tipologines grupes).

3.4.4 Įsitraukimo ir pokyčių vertinimo nuostatų priklausomybės nuo respondento demografinių charakteristikų tyrimo *Kruskal-Wallis H* metodu

Darbuotojų įsitraukimo ir pokyčių vertinimo nuostatos – tai konkretūs tokių nuostatų tipai, atrasti šiame darbe vykdant tipologinį modeliavimą k-vidurkių klasterizacijos metodu. Respondentų tipologinių grupių priklausomybė nuo demografinių charakteristikų tirta pagal:

- amžių;
- lytį;
- išsilavinimą;
- užimamas pareigas;
- darbovietės dydį;
- organizacijos kapitalo kilmę;

Siekiant atrasti darbuotojų įsitraukimo ir pokyčių vertinimo nuostatų priklausomybes nuo jų demografinių charakteristikų, taikytas neparametrinis *Kruskal-Wallis H* testas. Gauti rezultatai interpretuoti remiantis duomenų patikimumo rodikliu (p), kuris šiame tyrime $\leq 0,05$. Tokia rodiklio reikšmė reiškia, kad pakartotinai atlikus tokį tyrimą, rezultatų paklaida neviršytų 5 %.

3. TYRIMO REZULTATAI

4.1 Paramos ir įsitraukimo bei vertinimo latentinių faktorių konstravimo ir verifikacijos rezultatai

Tyrimo instrumento validumą ir reliabilumą nusakantys duomenys pateikti žemiau esančioje lentelėje (žr. lentelė nr. 10). B1, B2, B3 – nepriklausomi kintamieji (latentiniai faktoriai) atitinkamai:

B1 – Suvokiama organizacinė parama

B2 – Suvokiama vadovo parama

B3 – Suvokiama bendradarbių parama

FIV – rezultatinis latentinis faktorius (priklausomas kintamasis), šio tyrimo atveju, įsitraukimas ir teigiamas pokyčių vertinimas.

Visuotinai priimta, kad mažiausia rekomenduojama Kaizerio, Mėjerio ir Olkino mato (KMO) reikšmė faktorinei analizei yra 0,5. KMO reikšmės svyruoja nuo 0,5 (FIV (įsitraukimas ir teigiamas pokyčių vertinimas)) iki 0,837 (B1 (suvokiama organizacinė parama), tai reiškia, kad kintamųjų porų koreliacijos gali būti paaiškintos kitais kintamaisiais, kitaip tariant, tyrimo duomenys yra tinkami faktorinei analizei.

Visų faktorių Bartleto sferiškumo kriterijaus reikšmės lygios 0,000 ($p < 0,05$), tai parodo, jog tarp kintamųjų yra statistiškai itin reikšmingos koreliacijos (nulinė hipotezė, kad kintamieji nesusiję vienas su kitu, atmetama).

Faktorių paaiškinama visų kintamųjų sklaidos dalis nurodyta „Extraction Sums of Squared Loadings“ skiltyje (žr. lentelė nr. X). Reikšmė svyruoja nuo 34,321% (įsitraukimas ir teigiamas pokyčių vertinimas) iki 75,233% (suvokiama vadovo parama). 34,3211% reikšmė patenkinamai paaiškina kintamųjų dispersiją, tuo tarpu 75,233% - labai gerai nusako kintamųjų dispersiją.

10 Lentelė. Faktorinės ir reliabilumo analizės rezultatai

	Faktorinė analizė				Reliabilumo analizė			
	KMO	Bartletto sferiškumo testo Sig.	Extraction Sums of Squared Loadings		Cronbacho α	Inter-Item correlations		
			Total	% of Variance		Mean	Min	Max
B1	0.837	0.000	3.842	54.881	0.893	0.544	0.368	0.767
B2	0.817	0.000	3.009	75.233	0.923	0.751	0.664	0.837
B3	0.786	0.000	2.664	66.607	0.885	0.658	0.539	0.765
FIV	0.500	0.000	0.686	34.321	0.512	0.344	0.344	0.344

Cronbacho α reikšmės, atliekant reliabilumo analizę, svyravo nuo 0,512 (įsitraukimas ir teigiamas pokyčių vertinimas) iki 0,923 (suvokiama vadovo parama). Kitos apskaičiuotos šio koeficiento reikšmės lygios 0,893 (suvokiamos organizacinės paramos faktoriaus) bei 0,885 (suvokiamos bendradarbių paramos faktoriaus). Priimama, kad Cronbacho alfa koeficiento reikšmė turi būti lygi arba didesnė nei 0,7, kad būtų gerai vertinamas vidinio kintamųjų suderinamumo lygis tyrimui atlikti. Rezultatinio latentinio faktoriaus (FIV) vidinio suderinamumo reikšmė yra lygi $0,512 < 0,7$, galime daryti prielaidą, jog konstrukto patikimumas yra patenkinamas. B1, B2 ir B3 faktorių Cronbacho alfos reikšmės rodo, jog konstruktai yra labai patikimi.

Kintamųjų tarpusavio koreliacijos pateiktos „*Inter-Item correlations*“ skiltyje (žr. lentelė nr. 10). Koreliacijų vidurkių reikšmės svyruoja nuo 0,344 iki 0,751, tuo tarpu absoliučios koreliacijų reikšmės svyruoja nuo 0,344 iki 0,837. Neigiamų reikšmių nėra, taigi, galime daryti išvadą, kad koreliuojantys kintamieji (klausimyno teiginiai) yra gerai suderinti tarpusavyje matuojamos savybės atžvilgiu.

Atlikus faktorinę ir reliabilumo analizę, remiantis gautais duomenimis, galime teigti, kad sukonstruoti faktoriai yra validūs bei reliabilūs tolimesniems tyrimo etapams atlikti.

4.2 Įsitraukimo ir vertinimo priklausomybės nuo paramos veiksnių tyrimo rezultatai

Atlikus daugialypę regresinę analizę, siekiant ištirti įsitraukimo ir teigiamo pokyčių vertinimo faktoriaus priklausomybę nuo organizacinės paramos veiksnių (suvokiama organizacinė, vadovo, bendradarbių parama), gauti rezultatai parodo, jog regresijos lygtis gerai aprašo priklausomą kintamąjį (įsitraukimas ir pokyčių vertinimas) ir yra statistiškai reikšminga:

$$R^2 = 0,546;$$

$$\text{Sig.} = 0.000;$$

$$\beta \text{ (Suvokiama organizacinė parama)} = 0,309, p = 0.000 (<0.05);$$

$$\beta \text{ (Suvokiama vadovo parama)} = 0,209, p = 0.001 (<0.05);$$

$$\beta \text{ (Suvokiama bendradarbių parama)} = 0,147, p = 0.004 (<0.05);$$

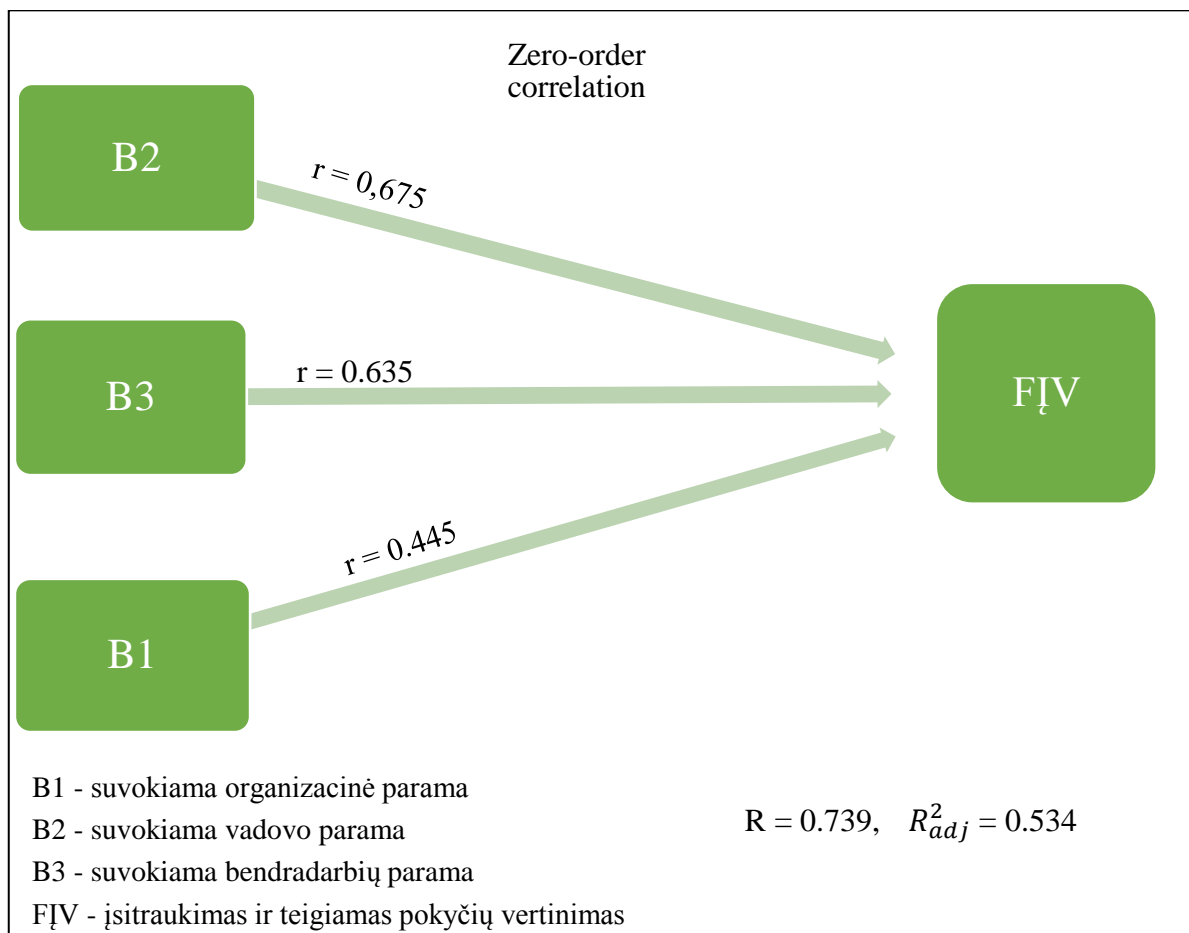
$$\beta_0 = 8,401 * E^{-18} \text{ (regr. lygties konstanta);}$$

Pagal gautus duomenis užrašome šio tyrimo daugialypės tiesinės regresinės lygtį:

$$\begin{aligned} \text{Įsitraukimas ir pokyčių vertinimas} = & \text{Suvokiama organizacinė parama} * 0,309 + \\ & \text{Suvokiama vadovo parama} * 0,209 + \text{Suvokiama bendradarbių parama} * 0,147 - 8,401 * E^{-18} + e \end{aligned}$$

Čia e – atsitiktinė paklaida.

Ištirti, kaip faktoriniai kintamieji veikia rezultatinį kintamąjį, panaudotas Pirsono koreliacijos metodas. Atlikus skaičiavimus, nustatyti kintamųjų ryšiai su rezultatinium kintamuoju, darant prielaidą, kad tarp faktorinių kintamųjų nėra koreliacinio ryšio (nulinio laipsnio koreliacinis ryšys).



13 pav. Nulinio laipsnio koreliacijos modelis

Aukščiau pateiktame paveiksle pavaizduotas tyrimo metu sudarytas nulinio laipsnio tiesinės regresijos modelis (žr. pav. 13). Remiantis pateiktomis koreliacijomis bei koreguotu daugialypės regresijos determinacijos koeficiento reikšme (*Adjusted R Square* = 0,546):

- suvokiama organizacinė parama stipriai koreliuoja su įsitraukimu ir teigiamu pokyčių vertinimu ($r=0.675$).
- suvokiama vadovo parama stipriai koreliuoja su įsitraukimu ir teigiamu pokyčių vertinimu ($r=0.635$).
- suvokiama bendradarbių parama vidutiniškai koreliuoja su įsitraukimu ir teigiamu pokyčių vertinimu ($r=0.445$).

Galime daryti išvadą, jog egzistuoja reikšmingi koreliaciniai ryšiai tarp faktorinių kintamųjų ir rezultatinio kintamojo, kitaip tariant, darbuotojų įsitraukimas ir teigiamas pokyčių vertinimas priklauso nuo suvokiamos organizacinės paramos, suvokiamos vadovo paramos bei suvokiamos bendradarbių paramos.

4.3 Organizacinės paramos darbuotojų įsitraukimui ir pokyčių vertinimui tipologinis modelis

Atlikus tipologinį modeliavimą k-vidurkių klasterizacijos metodu, iš anksto apibrėžus klasterių skaičių, nustatytos vienuarūšės respondentų grupės, tarpusavyje besiskiriančios atitinkamomis savybėmis. Respondentai sėkmingai suskirstyti 3 klasterius. Žemiau pateiktoje lentelėje matoma, kiek respondentų sudaro atskirus klasterius (žr. lentelė nr. X).

11 Lentelė. Klasterių dydžiai

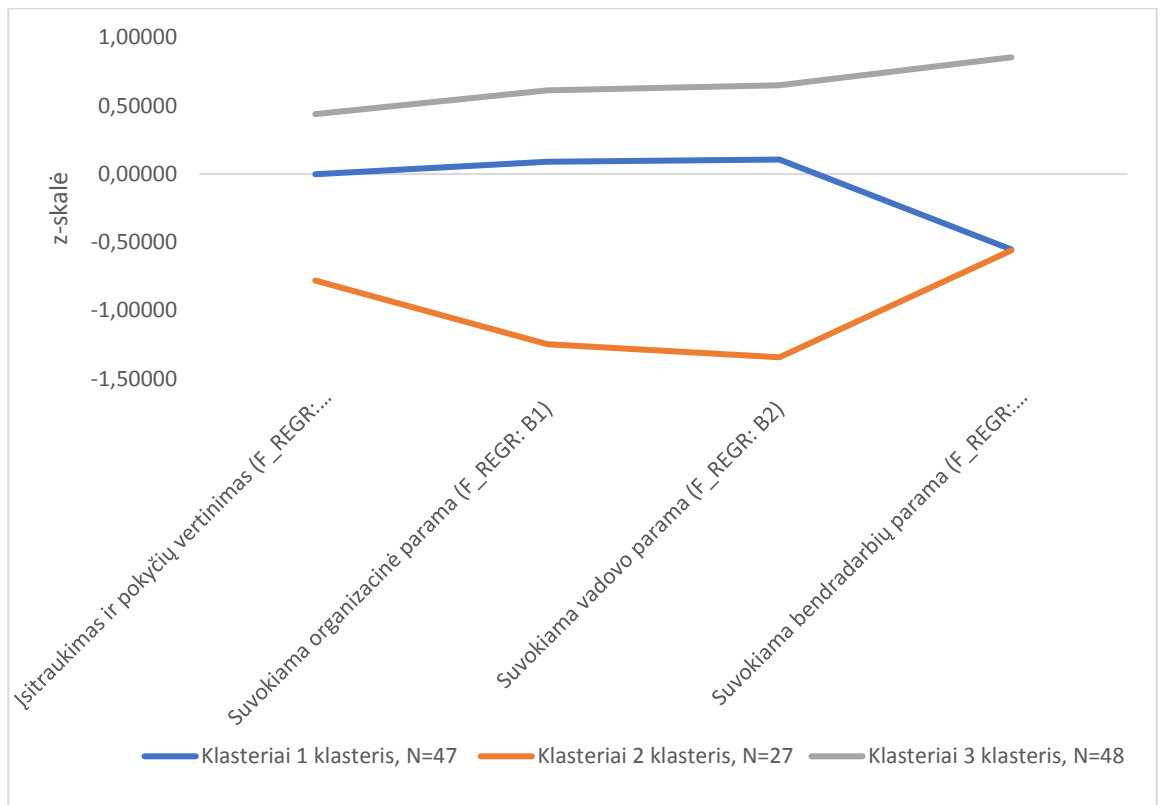
		N
Klasteris	1	47,000
	2	27,000
	3	48,000
<i>Valid</i>		122,000
<i>Missing</i>		0,000

Suskirsčius respondentus į tris klasterius, Z skalės skirstinys pateikiamas žemiau esančioje lentelėje (žr. lentelė nr. 12).

12 Lentelė. Z skalės skirstinys

Latentintiniai faktoriai	Z skirstinys		
	1 klasteris, N=47	2 klasteris, N=27	3 klasteris, N=48
Įsitraukimas ir pokyčių vertinimas (F_REGR: F_Įsitraukimas_į_pokyčius, F_Teigiamas_pokyčių_įvertinimas)	-0,00071	-0,78037	0,43965
Suvokiama organizacinė parama (F_REGR: B1)	0,09067	-1,24719	0,61276
Suvokiama vadovo parama (F_REGR: B2)	0,10656	-1,34259	0,65087
Suvokiama bendradarbių parama (F_REGR: B3)	-0,55272	-0,55916	0,85573

Pagal 12 lentelėje pateiktus Z skirstinio duomenis, sudarytas tipologinių grupių modelis, kuriame grafiškai atvaizduotos grupių savybės (žr. pav. nr. 14).



14 Pav. Tipologinis organizacinės paramos poveikio darbuotojų išitraukimui į pokyčius ir jų vertinimui modelis

Remiantis tipologinio modelio informacija, galime apibūdinti klasterius:

1 klasteris, N=47

Pozityvus pokyčių vertinimas ir išitraukimas į juos esant bendradarbių nepritarimui.

2 klasteris, N=27

Negatyvus pokyčių vertinimas ir neįsitraukimas trūkstant organizacinio, vadovo ir bendradarbių palaikymo.

3 klasteris, N=48

Pozityvus pokyčių vertinimas ir išitraukimas esant organizaciniam, vadovo ir bendradarbių palaikymui.

Atlikus K-vidurkių klasterinę analizę, pavyko identifikuoti tris egzistuojančius klasterius, kurių duomenys apibūdina esamas respondentų išitraukimo ir pokyčių vertinimo nuostatas. Atrastos trys tipologinės nuostatų grupės panaudotos tolimesniam tyrimo plėtojimui, siekiant išsiaiškinti, kaip jos yra įtakojamos respondentų demografinių charakteristikų.

4.4 Įsitraukimo ir pokyčių vertinimo nuostatų priklausomybės nuo respondento demografinių charakteristikų tyrimo Kruskal-Wallis H metodu rezultatai

Kruskal-Wallis H testas naudotas iširti galimus ryšius tarp respondentų demografinių charakteristikų ir įsitraukimo ir pokyčių vertinimo nuostatų. Atliekant šį neparametrinį testą, nuostatomis laikyti klasterinės analizės tyrimo pagrindu sudaryti kategoriniai kintamieji, kurie lyginti su pradiniais duomenimis. Nuostatos pateiktos žemiau:

- pozityvus pokyčių vertinimas ir įsitraukimas į juos esant bendradarbių nepritarimui (1 nuostata);
- negatyvus pokyčių vertinimas ir neįsitraukimas trūkstant organizacinio, vadovo ir bendradarbių palaikymo (2 nuostata);
- pozityvus pokyčių vertinimas ir įsitraukimas esant organizaciniam, vadovo ir bendradarbių palaikymui (3 nuostata);

13 Lentelė. Krostabuliacijos rezultatai tarp nuostatų ir respondentų amžiaus

		Jūsų amžius:					Total
		Iki 20 m.	21 – 30 m.	31 – 40 m.	41 – 50 m.	Virš 50 m.	
Įsitraukimo modelis (QCL 3 klasteriai B1,B2,B3,BI)	1 nuostata	0	21	15	3	8	47
	2 nuostata	1	17	6	2	1	27
	3 nuostata	0	28	9	4	7	48
Total		1	66	30	9	16	122

13 lentelėje pateikti krostabuliacijos testo rezultatai tarp įsitraukimo ir pokyčių vertinimo nuostatų ir respondentų amžiaus. Pagal pateiktą respondentų pasiskirstymą matome, jog daugiausia visų trijų nuostatų respondentų buvo 21 – 30 m. amžiaus. Iš viso tokios amžiaus grupės respondentų tyrime dalyvavo 66, tai sudarė 54,09 % visų respondentų.

14 Lentelė. *Kruskal – Wallis* testo rezultatai tarp nuostatų ir respondentų amžiaus

Test Statistics ^{a,b}	
	Įsitraukimo modelis (QCL 3 klasteriai B1,B2,B3,BI)
Chi-Square	2,676
df	4
Asymp. Sig.	,613
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: Jūsų amžius:	

14 lentelėje pateikti *Kruskal – Wallis* testo rezultatai tarp įsitraukimo ir pokyčių vertinimo nuostatų ir respondentų amžiaus. Pagal lentelėje pateiktą p reikšmę, kintamieji nėra statistiškai reikšmingai pasiskirstę pagal amžių išskirtose nuostatų kategorijose, kadangi $p = 0,613 (> 0,05)$.

15 Lentelė. Krostabuliacijos testo rezultatai tarp nuostatų ir respondentų lyties

		Jūsų lytis:		Total
		Vyras	Moteris	
Įsitraukimo modelis (QCL 3 klasteriai B1,B2,B3,BI)	1 nuostata	15	32	47
	2 nuostata	10	17	27
	3 nuostata	17	31	48
Total		42	80	122

15 lentelėje pateikti krostabuliacijos testo rezultatai tarp įsitraukimo ir pokyčių vertinimo nuostatų ir respondentų lyties. Pagal pateiktą respondentų pasiskirstymą matome, jog daugiausia visų trijų nuostatų respondentų buvo moteriškos lyties. Viso tyrime dalyvavo 80 moteriškos lyties respondentų, tai sudaro 65,57 % visų respondentų skaičiaus.

16 Lentelė. *Kruskal – Wallis* testo rezultatai tarp nuostatų ir respondentų lyties

Test Statistics ^{a,b}	
	Įsitraukimo modelis (QCL 3 klasteriai B1,B2,B3,B4)
Chi-Square	,126
df	1
Asymp. Sig.	,723
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: Jūsų lytis:	

16 lentelėje pateikti *Kruskal – Wallis* testo rezultatai tarp įsitraukimo ir pokyčių vertinimo nuostatų ir respondentų lyties. Pagal lentelėje pateiktą p reikšmę, kintamieji nėra statistiškai reikšmingai pasiskirstę pagal lytį išskirtose nuostatų kategorijose, kadangi $p = 0,723 (> 0,05)$.

17 Lentelė. Krostabuliacijos testo rezultatai tarp nuostatų ir respondentų išsilavinimo

		Jūsų išsilavinimas:					Total
		Pagrindinis	Vidurinis	Profesinis	Aukštasis koleginis	Aukštasis universitetinis	
Įsitraukimo modelis (QCL 3 klasteriai B1,B2,B3, B4)	1 nuostata	1	3	5	8	30	47
	2 nuostata	0	1	0	7	19	27
	3 nuostata	0	3	4	9	32	48
Total		1	7	9	24	81	122

17 lentelėje pateikti krostabuliacijos testo rezultatai tarp įsitraukimo ir pokyčių vertinimo nuostatų ir respondentų išsilavinimo. Pagal pateiktą respondentų pasiskirstymą matome, jog daugiausia visų trijų nuostatų respondentų buvo įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Iš viso tyrime dalyvavo 81 aukštąjį universitetinį išsilavinimą įgiję asmenys, tai sudaro 66,39 % visų respondentų.

18 Lentelė. *Kruskal – Wallis* testo rezultatai tarp nuostatų ir respondentų išsilavinimo

Test Statistics ^{a,b}	
	Įsitraukimo modelis (QCL 3 klasteriai B1,B2,B3,BI)
Chi-Square	1,512
df	4
Asymp. Sig.	,825
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: Jūsų išsilavinimas:	

18 lentelėje pateikti *Kruskal – Wallis* testo rezultatai tarp įsitraukimo ir pokyčių vertinimo nuostatų ir respondentų išsilavinimo. Pagal lentelėje pateiktą p reikšmę, kintamieji nėra statistiškai reikšmingai pasiskirstę pagal respondentų išsilavinimą išskirtose nuostatų kategorijose, kadangi $p = 0,825 (> 0,05)$.

19 Lentelė. Krostabuliacijos testo rezultatai tarp nuostatų ir respondentų užimamų pareigų

		Jūsų užimamos pareigos:			Total
		Darbininkas/ techninis darbuotojas	Specialistas/ tarnautojas	Aukščiausio/ vidutinio lygio vadovas	
Įsitraukimo modelis (QCL 3 klasteriai B1,B2,B3,BI)	1 nuostata	10	26	11	47
	2 nuostata	5	18	4	27
	3 nuostata	8	31	9	48
Total		23	75	24	122

19 lentelėje pateikti krostabuliacijos testo rezultatai tarp įsitraukimo ir pokyčių vertinimo nuostatų ir respondentų užimamų pareigų. Pagal pateiktą respondentų pasiskirstymą matome, jog daugiausia visų trijų nuostatų respondentų buvo specialistai arba tarnautojai. Iš viso tokias užimamas pareigas užimančių respondentų tyrime dalyvavo 75, tai sudarė 61,48 % visų respondentų.

20 Lentelė. *Kruskal – Wallis* testo rezultatai tarp nuostatų ir respondentų užimamų pareigų

Test Statistics ^{a,b}	
	Įsitraukimo modelis (QCL 3 klasteriai B1,B2,B3,BĮ)
Chi-Square	,844
df	2
Asymp. Sig.	,656
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: Jūsų užimamos pareigos:	

20 lentelėje pateikti *Kruskal – Wallis* testo rezultatai tarp įsitraukimo ir pokyčių vertinimo nuostatų ir respondentų užimamų pareigų. Pagal lentelėje pateiktą p reikšmę, kintamieji nėra statistiškai reikšmingai pasiskirstę pagal užimamas pareigas išskirtose nuostatų kategorijose, kadangi $p = 0,656 (> 0,05)$.

21 Lentelė. Krostabuliacijos testo rezultatai tarp nuostatų ir respondentų darbovietės dydžio

		Jūsų darbovietės dydis:				Total
		Iki 10 darbuotojų	11-50 darbuotojų	51-250 darbuotojų	Daugiau kaip 250 darbuotojų	
Įsitraukimo modelis (QCL 3 klasteriai B1,B2,B3,BĮ)	1 nuostata	8	17	10	12	47
	2 nuostata	3	14	4	6	27
	3 nuostata	7	14	10	17	48
Total		18	45	24	35	122

21 lentelėje pateikti krostabuliacijos testo rezultatai tarp įsitraukimo ir pokyčių vertinimo nuostatų ir respondentų darbovietės dydžio. Pagal pateiktą respondentų pasiskirstymą matome, jog daugiausia pirmos ir antros nuostatos respondentų dirba vidutinio dydžio įmonėse, turinčiose 11-50 darbuotojų. Pirmos nuostatos respondentų, dirbančių vidutinio dydžio įmonėse iš viso buvo 17, tai sudarė 13,93 % visų respondentų. Antros nuostatos respondentų, dirbančių vidutinio dydžio įmonėse iš viso buvo 14, tai sudarė 11,48 % visų respondentų. Daugiausia trečiosios nuostatos respondentų dirba labai didelėse organizacijose, turinčiose daugiau kaip 250 darbuotojų. Tokių respondentų buvo 17, tai sudarė 13,93 % visų respondentų.

22 Lentelė. *Kruskal – Wallis* testo rezultatai tarp nuostatų ir respondentų darbovietės dydžio

Test Statistics ^{a,b}	
	Įsitraukimo modelis (QCL 3 klasteriai B1,B2,B3,BI)
Chi-Square	1,233
df	3
Asymp. Sig.	,745
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: Jūsų darbovietės dydis:	

22 lentelėje pateikti *Kruskal – Wallis* testo rezultatai tarp įsitraukimo ir pokyčių vertinimo nuostatų ir respondentų darbovietės dydžio. Pagal lentelėje pateiktą p reikšmę, kintamieji nėra statistiškai reikšmingai pasiskirstę pagal darbovietės dydį išskirtose nuostatų kategorijose, kadangi $p = 0,745 (> 0,05)$.

23 Lentelė. Krostabuliacijos testo rezultatai tarp nuostatų ir respondentų organizacijos kapitalo kilmės

		Jūsų organizacijos kapitalo kilmė:		
		Lietuvos	Užsienio	Total
Įsitraukimo modelis (QCL 3 klasteriai B1,B2,B3,BI)	1 nuostata	35	12	47
	2 nuostata	22	5	27
	3 nuostata	34	14	48
Total		91	31	122

23 lentelėje pateikti krostabuliacijos testo rezultatai tarp įsitraukimo ir pokyčių vertinimo nuostatų ir respondentų organizacijos kapitalo kilmės. Pagal pateiktą respondentų pasiskirstymą matome, jog dauguma visų respondentų dirbo lietuviško kapitalo įmonėse. Tokių respondentų tyrime dalyvavo 91, tai sudarė 74,59 % visų respondentų.

24 lentelėje pateikti *Kruskal – Wallis* testo rezultatai tarp įsitraukimo ir pokyčių vertinimo nuostatų ir respondentų organizacijos kapitalo kilmės. Pagal lentelėje pateiktą p reikšmę, kintamieji nėra statistiškai reikšmingai pasiskirstę pagal organizacijos kapitalo kilmę išskirtose nuostatų kategorijose, kadangi $p = 0,680 (> 0,05)$.

24 Lentelė. *Kruskal – Wallis* testo rezultatai tarp nuostatų ir respondentų organizacijos kapitalo kilmės

Test Statistics^{a,b}	
	Įsitraukimo modelis (QCL 3 klasteriai B1,B2,B3,B4)
Chi-Square	,170
df	1
Asymp. Sig.	,680
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: Jūsų organizacijos kapitalo kilmė:	

Atlikus įsitraukimo ir pokyčių vertinimo nuostatų priklausomybės nuo respondento demografinių charakteristikų tyrimą neparametriniu *Kruskal-Wallis H* testu pastebima, kad jog nei vienoje sudarytoje nuostatų kategorijoje kintamieji nėra statistiškai reikšmingai pasiskirstę. Daroma išvada, jog respondentų nuostatos įsitraukimo ir pokyčių vertinimo aspektu nėra priklausomos nuo respondentų demografinių charakteristikų.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Išanalizavus mokslinę literatūrą pastebima, kad įsitraukimas į pokyčius bei jų vertinimas yra glaudžiai siejamos, viena nuo kitos priklausomos sąvokos. Darbuotojų įsitraukimas į organizacinius pokyčius yra neatsiejamas nuo darbuotojų įsitraukimo į bendrą organizacinę veiklą. Nustatyta, kad veiksniai, lemiantys darbuotojų įsitraukimą gali būti darbuotojo pastangų įvertinimas, geras mikroklimatas, geri santykiai tarp kolektyvo bei kolektyvo ir vadovų, užtikrintos karjeros galimybės, kvalifikacijos kėlimas, piniginiai motyvatoriai bei asmeninių ir organizacinių vertybių sutapimas.
2. Apibrėžus organizacinės paramos veiksnį, išskiriamos trys dimensijos – bendra organizacinė parama, vadovo parama, bendradarbių parama.
 - Bendra organizacinė parama – tai visi organizacijos veiksmai, formuojantys palankų darbuotojų požiūrį į inicijuojamą pokytį, taip mažinant jų pasipriešinimą, taip pat veiksmai bei elgesys su darbuotojais, dėl kurių jie jaučiasi vertinami bei gerbiami.
 - Vadovo parama – tai tokai vadovų veikla, kuri formuoja darbuotojų suvokimą, kad jais yra rūpinamasi, kad yra vertinamas jų indėlis darbe. Geri vadovai apibrėžiami kaip puikūs lyderiai, etiški, aiškiai komunikuojantys, didelės profesinės atsakomybės organizacijų darbuotojai.
 - Bendradarbių parama - geranoriški veiksmai, padedantys bendradarbiams susidoroti su iškilusiais sunkumais tiek dalijantis profesine patirtimi, tiek suteikiant moralinį palaikymą.
3. Ištyrus darbuotojų nuostatas apie organizacinę paramą ir jų įsitraukimą į pokyčius ir jų vertinimą nustatyti reikšmingi koreliaciniai ryšiai tarp faktorinių kintamųjų ir rezultatinio kintamojo, kitaip tariant, darbuotojų įsitraukimas ir teigiamas pokyčių vertinimas priklauso nuo suvokiamos bendros organizacinės paramos, suvokiamos vadovo paramos bei suvokiamos bendradarbių paramos.
4. Atlikus K-vidurkių klasterinę analizę, identifikuoti trys egzistuojantys klasteriai, kurių duomenys apibūdina esamas respondentų įsitraukimo ir pokyčių vertinimo nuostatas. Atrastos trys tipologinės nuostatų grupės:
 - Pozityvus pokyčių vertinimas ir įsitraukimas į juos esant bendradarbių nepritarimui
 - Negatyvus pokyčių vertinimas ir neįsitraukimas trūkstant organizacinio, vadovo ir bendradarbių palaikymo

- Pozityvus pokyčių vertinimas ir įsitraukimas esant organizaciniam, vadovo ir bendradarbių palaikymui

Rekomendacijos:

1. Remiantis tuo, kad tyrimas Lietuvoje atliekamas pirmą kartą, rekomenduojama tyrimą vystyti, įtraukiant daugiau respondentų iš įvairių veikiančių įmonių, kad būtų galima išsamiau ištirti, kaip skirtingi organizacinės paramos lygiai veikia Lietuvos organizacijų darbuotojų įsitraukimą į pokyčius ir jų vertinimą, taip galimai atrasti daugiau reikšmingų išvalgų.
2. Organizacijoms, inicijuojant ir įgyvendinant pokyčius, siekiant sumažinti darbuotojų pasipriešinimą, užtikrinti, kad darbuotojai pokyčių metu gautų visų lygių organizacinę paramą tiek planuojant, tiek įgyvendinant, tiek ir po pokyčio įgyvendinimo.

LITERATŪRA

Agboola, A. A., Salawu, R. O. (2010). Managing deviant behavior and resistance to change. *International Journal of Business and Management*, 6(1), 235.

Andriuščenka, J. (2008). Organizacinių pokyčių valdymo teorijos: lyginamoji analizė, vertinimas ir taikymo ypatumai. *Vadybos mokslas ir studijos - kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 19(4), 13-25. [žiūrėta 2017-10-21]. Prieiga per internetą: <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/get/LTLDB0001:J.04~2008~1367164251711/DS.002.0.01>.

ARTIC

Anitha, J. (2013). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308-323.

Balogun, J., Hailey, H. V. (2004) *Exploring Strategic Change*, 2nd edn (London: Prentice Hall).

Bateman, G. (2009). Employee perceptions of co-worker support and its effect on job satisfaction, work stress and intention to quit.

By, R. T. (2005) Organizational change management: A critical review, *Journal of Change Management*, 5:4, 369-380

Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C., & Callan, V. (2004). Uncertainty during organizational change: Types, consequences, and management strategies. *Journal of Business and Psychology*, 18, 507-532

Bovey, W. H., Hede, A. (2001a). Resistance to organizational change: The role of defence. *Journal of Managerial Psychology*, 16(7), 534-548

Branson, C. M. (2008) "Achieving organisational change through values alignment", *Journal of Educational Administration*, Vol. 46 Issue: 3, pp.376-395

Brown, S. P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. [Žiūrėta 2017 – 11-09]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/profile/Steven_Brown22/publication/232424847_A_Meta-Analysis_and_Review_of_Organizational_Research_on_Job_Involvement/links/54620f4e0cf27487b4557e9e/A-Meta-Analysis-and-Review-of-Organizational-Research-on-Job-Involvement.pdf

Bukšnytė, L., Ciunytė, A., Kovalčikienė, K. (2012). Darbuotojų psichologinis prisitaikymas prie pokyčių organizacijoje: asmenybės bruožų svarba. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 61, 7-24. [žiūrėta 2017-10-21]. Prieiga per internetą:

https://etalpykla.vdu.lt/bitstream/handle/1/1014/ISSN23358750_2012_N_61.PG_7-24.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Burnes, B. (2004) *Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics*, 4th edn (Harlow: Prentice Hall).

Faber, V. (1994) "Clustering and the Continuous k-Means Algorithm", *Los Alamos Science*, Number 22

Ford, J. D., Ford, L. W., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of Management Review*, 33(2), 362–377.

Fuchs, S., Prouska, R. (2014) Creating Positive Employee Change Evaluation: The Role of Different Levels of Organizational Support and Change Participation, *Journal of Change Management*, 14:3, 361-383

Grybienė, A., Šimbelis, D. (2005). Pokyčiai organizacijoje: pasipriešinimo pokyčiams valdymas. *Konferencijų medžiaga*, 3(5), 68-71. [žiūrėta 2017-10-29]. Prieiga per internetą: http://elibrary.lt/resursai/Konferencijos/KTU_PI/KNYGA2005%20PDF/straipsniai/Vadybos/Grybiene,%20Simbelis.pdf

Grybienė, A., Šimbelis, D. (2010). Pokyčiai organizacijoje: pasipriešinimo pokyčiams valdymas. KTU Panevėžio institutas.

Hughes, M. (2011). Do 70 per cent of all organizational change initiatives really fail? *Journal of Change Management*, 11(4), 451–464.

Interantional labour organization (2016). *Workplace stress: a collective challenge*. Italy: Ilo. [žiūrėta 2017-10-24]. Prieiga per internetą: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_466547.pdf

Išoraitė, M. (2012). Teoriniai strateginių pokyčių aspektai. *Business system and economics*, 2(2), 130-145. [žiūrėta 2017-11-03]. Prieiga per internetą: https://www.mruni.eu/upload/iblock/063/010_isoraite.pdf

Joiner, T. A. (2007). Total quality management and performance: The role of organization support and co-worker support. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(6), 617-627.

Jones, S. L., Van de Ven, A. H. (2016) "The Changing Nature of Change Resistance: An Examination of the Moderating Impact of Time", *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol 52, Issue 4, 482 – 506

Kaliatkaitė, J., Jasiukevičiūtė, T., Pajarskienė, B. (2013). Rekomendacijos, kaip sumažinti neigiamą restruktūrizavimo poveikį darbuotojams ir užtikrinti saugią darbo aplinką pokyčių metu. *Visuomenės sveikata*, 3(62), 105-110. [žiūrėta 2017-10-07]. Prieiga per internetą: [http://hi.simplifit.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/2013.3\(62\)/VS%202013%203\(62\)%20METOD%20Restrukturizavimo%20poveikis.pdf](http://hi.simplifit.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/2013.3(62)/VS%202013%203(62)%20METOD%20Restrukturizavimo%20poveikis.pdf)

Kardelis, K. (2016). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.

Kotter, J. Kotter, John P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard business school press. P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard business school press.

Kotter, J. P., Cohen, D. S. (2012). *The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations*. Harvard Business Press, 208

Kučinskas, V. (2007). *Vadovavimo etika: monografija*. Klaipėda: Klaipėdos universitetas.

Laumenskaitė, E., Vasiliauskas, A. (2006). Strateginiai pokyčiai ir savivada organizacijoje. *Ekonomikos teorija ir praktika*, 9(3), 23-35. [žiūrėta 2017-10-17]. Prieiga per internetą: http://elibrary.lt/resursai/DB/LB/LB_pinigu_studijos/Pinigu_studijos_2006_01_02.pdf

Lietuvos statistikos departamentas. (2017). 2017K01 Užimti gyventojai. Požymiai: statistiniai rodikliai ir ketvirtis. [žiūrėta 2017-10-30]. Prieiga per internetą <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize#/>

Lodienė D. (2005). Pokyčių samprata ir jų valdymo suvokimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 33, p. 99-109. [žiūrėta 2017-10-26] Prieiga per internetą: <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2005~1367182257127/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>

Maurer, R. (1996), "Using resistance to build support for change", *Journal for Quality & Participation*, June, 56-63

McKay, K., Kuntz, J. R., & Näswall, K. (2013). The Effect of Affective Commitment, Communication and Participation on Resistance to Change: The Role of Change Readiness. *New Zealand Journal of Psychology*, 42(2).

Meldiuk J., Toločka E. (2012), Personalo valdymo problemų tyrimas lietuvių pramonės įmonėse ir inovatyvus jų sprendimas, *Mechanics, Material Science, Industrial Engineering and Management*, VGTU, Vol 4, No 6

Mitchel, N. (2011). *Management competencies for enhancing employee engagement*. Australia: Kingston Business School. [žiūrėta 2017-10-23]. Prieiga per internetą: https://www2.cipd.co.uk/binaries/management-competencies-for-enhancing-employee-engagement_2011.pdf

Oškutienė, R., Korsakienė, R., (2012). Organizacinių pokyčių vertinimas: informacinių technologijų diegimo atvejis. *Verslas XXI amžiuje*, 4(3), 197-204. [žiūrėta 2017-10-25]. Prieiga per internetą: <http://www.mla.vgtu.lt/index.php/mla/article/viewFile/mla.2012.33/pdf>

Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (1991). *The Learning Company: A strategy for sustainable growth*. Maidenhead, UK: McGraw-Hill.

Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of management review*, 25(4), 783-794.

Pruskus, V., Lukoševičius. V. (2009). Organizacijų kultūra: mokomoji knyga. Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla. [žiūrėta 2017-10-23]. Prieiga per internetą: <http://www.lvb.lt/primolibrary/libweb/action/dlDisplay.dovid=KTU&docId=KTU01000101856&fromSitemap=1&afterPDS=true>

Ruderman, M., Ohlott, P. (2015). The realities of management promotion. North Carolina: Center of creative leadership greensboro. [žiūrėta 2017-11-02]. Prieiga per internetą: <http://www.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/RealitiesMgtPromotion.pdf>

Ruibytė, L. (2017). Organizacinių pokyčių supratimas ir vertinimas statutinėje organizacijoje. Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka, 6, 290-300. [žiūrėta 2017-10-21]. Prieiga per internetą: <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LTLDB0001:J.04~2011~1367177106830/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>

Sakalas A., Savanevičienė A., 2003, Įmonės krizių vadyba. Kaunas.

Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. Business system and economics, 3(5), 110-136.

Serban, A., Iorga, C. (2016). Employee resistance to organizational change through managerial reengineering. Challenges of Modern Management, 3(4), 366-374. [žiūrėta 2017-11-15]. Prieiga per internetą: http://conferinta.management.ase.ro/archives/2016/PDF/4_6.pdf

Shuck, B., Reio Jr, T.G., Rocco, T.S. (2011). Employee engagement: an examination of antecedent and outcome variables. Human Resource Development International, 12(4), 427-445.

Sidorko, P. E., (2008). Transforming library and higher education support services: can change models help? Library Management, 29(5), 307 – 318.

Smith, I. (2005) "Achieving readiness for organisational change", Library Management, Vol. 26 Issue: 6/7, 408-412

Trakšelis, K. (2011). Besimokančios organizacijos esmė ir nauda: andragogo požiūris. Pedagogika, 101, 98-106. [žiūrėta 2017-10-16]. Prieiga per internetą: <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/get/LTLDB0001:J.04~2011~1367175019240/DS.002.0.01.ARTIC>

Vakola, M., Soderquist, K. E., Prastacos, G., P. (2007) "Competency management in support of organisational change", International Journal of Manpower, Vol. 28 Issue: 3/4, 260-275

Videikienė, S., Šimanskienė, L. (2014). Pokyčių valdymo kliūtys organizacijose: teoriniai ir praktiniai aspektai. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 20(7), 36-43. [žiūrėta 2017-11-14]. Prieiga per internetą: <https://ejournals.vdu.lt/index.php/managementorganizations/article/viewFile/720/650>

Wickramasinghe, V., Perera, S. (2012). Effects of perceived organisation support, employee engagement and organisation citizenship behaviour on quality performance. Total Quality Management, 1-15.

Zakarevičius P. (2003). Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės. Kaunas.
ISBN 9955-530-58-8

Zakarevičius P. (2004). Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 30, p. 201-209.

PRIEDAI

Sveiki,

esu Kauno technologijos universiteto, ekonomikos ir verslo fakulteto studentas Rimantas Skališius. Rašau magistro baigiamąjį darbą tema „Organizacinės paramos poveikis darbuotojų įsitraukimui į pokyčius ir jų vertinimui“. Šio darbo tikslas yra nustatyti, ar Lietuvoje veikiančių organizacijų darbuotojai gauna reikiamą darbdavio paramą pokyčių metu. Maloniai kviečiu Jus dalyvauti šioje trumpoje apklausoje, kuri yra visiškai anoniminė. Apklausos metu gauti duomenys bus panaudoti kaip statistinė medžiaga baigiamojo darbo rengimui.

Demografiniai klausimai:

Jūsų amžius:

- Iki 20 m.
- 21 – 30 m.
- 31 – 40 m.
- 41 – 50 m.
- Virš 50 m.

Jūsų lytis:

- Vyras
- Moteris

Jūsų darbovietės dydis:

- Iki 10 darbuotojų
- 11-50 darbuotojų
- 51-250 darbuotojų
- Daugiau kaip 250 darbuotojų

Jūsų išsilavinimas:

- Pagrindinis
- Vidurinis
- Profesinis
- Aukštasis koleginis
- Aukštasis universitetinis

Jūsų užimamos pareigos:

- Darbininkas/techninis darbuotojas
- Specialistas/tarnautojas
- Aukščiausio/vidutinio lygio vadovas

Jūsų organizacijos kapitalo kilmė:

- Užsienio
- Lietuvos

Suvokiama organizacinė parama:

Ar sutinkate, kad:	Visiškai Visiškai nesutinku sutinku ←—————→
Organizacija tikrai rūpinasi jūsų gerove	○ ○ ○ ○ ○ ○
Organizacija vertina jūsų indėlį į jos gerovę	○ ○ ○ ○ ○ ○
Organizacija neįvertina jūsų dedamų pastangų	○ ○ ○ ○ ○ ○
Organizacija ignoruoja jūsų pastabas/skundus	○ ○ ○ ○ ○ ○
Net jei užduotis atliktate taip gerai, kaip įmanoma, organizacija to nepastebi	○ ○ ○ ○ ○ ○
Organizacija jumis beveik visai nesirūpina	○ ○ ○ ○ ○ ○
Organizacija didžiuojasi jūsų pasiekimais darbe	○ ○ ○ ○ ○ ○

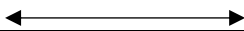




Suvokiama vadovo parama:

Ar sutinkate, kad	Visiškai Visiškai nesutinku sutinku ←—————→
Iš savo vadovo, prireikus, visada sulaukiate pagalbos atliekant užduotis	○ ○ ○ ○ ○ ○
Jūsų vadovui rūpi, ką Jūs sakote	○ ○ ○ ○ ○ ○
Jūsų vadovui rūpi Jūsų gerovė	○ ○ ○ ○ ○ ○
Jaučiatės vertinamas Jūsų vadovo	○ ○ ○ ○ ○ ○




Suvokiama bendradarbių parama:

Ar sutinkate, kad	Visiškai Visiškai nesutinku sutinku ←—————→
Jūsų kolegos padeda vieni kitiems, kai kuris nors komandos narys atsilieka	○ ○ ○ ○ ○ ○
Jūsų kolegos įkvepia vieni kitus, kai kam nors nesiseka	○ ○ ○ ○ ○ ○
Jūsų kolegos tarpusavyje noriai dalijasi darbine patirtimi	○ ○ ○ ○ ○ ○
Kai esama nesutarimų, Jūsų kolegos visada elgiasi taikiai	○ ○ ○ ○ ○ ○

Įsitraukimas į pokyčius:

Ar sutinkate, kad	Visiškai Visiškai nesutinku sutinku 
Jūs palaikote Jūsų organizacijos pokyčių tikslus	
Jūs išsakote savo nuomonę apie pastebėtas išskylančias pokyčių problemas	
Jūs prisidedate prie pokyčių savo idėjomis ir pasiūlymais	
Jums yra sudarytos galimybės prisidėti ir prie planuojamų ir prie įgyvendinamų pokyčių	

Teigiamas pokyčių įvertinimas:

Ar sutinkate, kad	Visiškai Visiškai nesutinku sutinku 
Pokyčiai Jūsų organizacijoje buvo tinkamai įgyvendinti	
Pokyčiams Jūsų organizacijoje buvo kruopščiai pasirengta	
Apie pokyčius organizacijoje darbuotojams buvo klaidingai išaiškinta	