



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

Dominyka Lionienė

DARBUOTOJŲ PASIPRIEŠINIMO POKYČIAMS VALDYMAS

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė doc. Jurga Duobienė

KAUNAS, 2017

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

DARBUOTOJŲ PASIPRIEŠINIMO POKYČIAMS VALDYMAS

Įmonių valdymas (621N22001)

MAGISTRO DARBAS

Studentė

Dominyka Lionienė, VMGTVL-6 gr.

2017 m. gruodžio 14 d.

Vadovė

Doc. Jurga Duobienė

2017 m. gruodžio 14 d.

Recenzentas

Doc. Lina Girdauskienė

2017 m. d.

KAUNAS, 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
Ekonomikos ir verslo fakultetas

Dominyka Lionienė

Įmonių valdymas, 621N22001

Baigiamojo magistro darbo „Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymas“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2017 m. gruodžio 14 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Dominykos Lionienės** baigiamasis magistro darbas tema „Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymas“ 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 nesažiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Dominyka, Lionienė. Management of Employees' Resistance to Changes. Master's Final Thesis in Enterprise Management/ supervisor Assoc. Prof. Dr. Jurga Duobienė. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology. Social Science: 03 S
Key words: *changes, employees' resistance to changes, managing employees' resistance to changes, organizational performance.*
Kaunas, 2017. 85 p.

SUMMARY

Changes are a common feature of the modern environment and the modern company. A barrier for implementation of changes is employees' resistance to changes. The ability to manage employees' resistance to changes is the tool for creating a competitive advantage in the company. The problem is formulated by the question: how to manage employees' resistance to changes?

Object of paper is employees' resistance to changes.

The aim of paper is to create a management model for employees' resistance to changes.

Objectives:

1. to analyze the latest research on the subject of employees' resistance to changes and to identify the gap in scientific knowledge in formulating a scientific problem;
2. to analyze the concept, causes and forms, methods and management models of employees' resistance to changes;
3. to develop a theoretical model for the management of employees' resistance to changes and empirically verify it;
4. to analyze the results of empirical research on the model for the management of employees' resistance to changes and to update the theoretical model.

The theoretical management model for employees' resistance to changes is verified empirically. It has been determined that the statistically significant positive influence on the nature of resistance to changes make causes related to employees' attitude to changes. The methods of managing employees' resistance to change make a statistically significant positive impact on organizational performance. The research do not confirm that the nature of the resistance to change would have a statistically significant influence on the ways of managing employees' resistance to changes. The nature of resistance to change do not make a statistically significant effect on organizational performance. Therefore, by refining the model on an empirical basis, it can be argued that this model expresses the link between ways of managing employees' resistance to changes and organizational performance, and also the link between employees' attitude to changes and the nature of resistance to changes. It is concluded that management model for employees' resistance to changes is appropriate because it is based on theory and empirically verified.

85 pages, 24 Figures, 29 Tables.

TURINYS

ĮVADAS.....	8
1. DARBUOTOJŲ PASIPRIEŠINIMO POKYČIAMS PROBLEMATIKOS ANALIZĖ	11
2. DARBUOTOJŲ PASIPRIEŠINIMO POKYČIAMS IR JO VALDYMO TEORINIAI SPRENDIMAI	18
2.1. Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams samprata, priežastys ir formos.....	18
2.2. Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo ypatumai.....	26
2.2.1. Pokyčių valdymo konceptualioji esmė	26
2.2.2. Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdai	30
2.3. Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo modelių analizė	38
2.4. Teorinis darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo modelis.....	45
3. DARBUOTOJŲ PASIPRIEŠINIMO POKYČIAMS VALDYMO EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA	48
3.1. Empirinio tyrimo loginė seka	48
3.2. Empirinio tyrimo hipotezės	50
3.3. Empirinio tyrimo instrumentų struktūra.....	52
3.4. Empirinio tyrimo imties atranka ir dydis	54
3.5. Empirinio tyrimo organizavimas ir eiga.....	56
4. DARBUOTOJŲ PASIPRIEŠINIMO POKYČIAMS VALDYMO EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA.....	57
4.1. Vadovų požiūrio į pasipriešinimą pokyčiams tyrimo rezultatų kokybinė analizė	57
4.1.1. Vadovų požiūris į pokyčius ir darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams pobūdį	57
4.1.2. Vadovų požiūris į darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymą, rezultatus ir tobulinimą	59
4.2. Darbuotojų požiūrio į pasipriešinimą pokyčiams tyrimo rezultatų kiekybinė analizė	64
4.2.1. Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams ir valdymo aprašomoji rodiklių analizė	64
4.2.2. Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams, valdymo ir rezultatų tarpusavio ryšių analizė	71
4.2.3. Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams, valdymo ir rezultatų regresinė analizė	73
4.3. Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija.....	75
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	80
LITERATŪRA	83
PRIEDAI	86

Paveikslų sąrašas

1 pav.	Pokyčių įgyvendinimo procesas pagal Lewin (1952) (Dromantaitė ir kt., 2012, p. 193).....	29
2 pav.	Pokyčių diegimo procesas pagal „Innovation Partners“ (papildyta Banevičiaus, 2016, p. 65).....	30
3 pav.	Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams modelis (Oreg, 2006).....	39
4 pav.	Sąsajų tarp organizacinės paramos suvokimo ir darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams modelis (Yu ir Lee, 2015, p. 181).....	40
5 pav.	Organizacinės komunikacijos poveikio darbuotojų pasipriešinimui pokyčiams modelis (Akan et al., 2016, p. 59).....	41
6 pav.	Pokyčių komunikacijos modelis (Husain, 2013, p. 48).....	42
7 pav.	Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams modelis (Jaramilo et al., 2012, p. 554).....	42
8 pav.	Transformacinio vadovavimo poveikio darbuotojų pasipriešinimui pokyčiams modelis (Penava ir Šehić, 2014, p. 137).....	43
9 pav.	Teorinis darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo modelis.....	46
10 pav.	Empirinio tyrimo loginė seka.....	49
11 pav.	Empirinis darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo tyrimo modelis.....	51
12 pav.	Pokyčio samprata tiriamoje organizacijoje, proc. (N=47).....	64
13 pav.	Pokyčių reikalingumo tiriamoje organizacijoje vertinimas, proc. (N=47).....	64
14 pav.	Darbuotojų reakcijos į pokyčius vertinimas, balais (N=47).....	65
15 pav.	Priežasčių, susijusių su pokyčių intensyvumu, vertinimas, balais (N=47).....	66
16 pav.	Priežasčių, susijusių su darbuotojų požiūriu į pokyčius, vertinimas, balais (N=47).....	66
17 pav.	Priežasčių, susijusių su vadovų vaidmeniu pokyčių procese, vertinimas, balais.....	67
18 pav.	Organizacinių priežasčių vertinimas, balais (N=47).....	67
19 pav.	Priežasčių, susijusių su išorine aplinka, vertinimas, balais (N=47).....	68
20 pav.	Priežasčių, darančių poveikį darbuotojų pasipriešinimui pokyčiams, bendras vertinimas, balais (N=47).....	68
21 pav.	Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo reikalingumo vertinimas, proc.....	69
22 pav.	Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdų vertinimas pagal svarbą ir būdingumą įmonei, balais (N=47).....	70
23 pav.	Kelerių metų įmonės veiklos vertinimas, atsižvelgiant į pokyčių įgyvendinimą, balais (N=47).....	70
24 pav.	Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo tyrimo modelio empirinis patikrinimas.....	77

Lentelių sąrašas

1 lentelė.	Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams formų palyginimas.....	24
2 lentelė.	Pokyčių valdymo apibūdinimų palyginimas.....	26
3 lentelė.	Organizacinių pokyčių teorijų E ir O skiriamųjų savybių palyginimas.....	28
4 lentelė.	Formalūs ir neformalūs darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdai.....	33
5 lentelė.	Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdų klasifikavimas.....	34
6 lentelė.	Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo modelių palyginimas.....	44
7 lentelė.	Anketos struktūros pagrindimas.....	53
8 lentelė.	Klausimyno skalių patikimumo koeficientai (N=47).....	54
9 lentelė.	Respondentų, dalyvavusių anketinėje apklausoje, charakteristikos, proc. (N=47)...	56
10 lentelė.	Vadovų požiūris į pokytį.....	57
11 lentelė.	Vadovų požiūris į pokyčių dažnumą organizacijoje.....	57
12 lentelė.	Vadovų požiūris į netradicinį pokytį organizacijoje.....	58
13 lentelė.	Vadovų požiūris į darbuotojų reakciją ir pasipriešinimą pokyčiams.....	58
14 lentelė.	Vadovų požiūris į priežastis, lemiančias darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams.....	59
15 lentelė.	Vadovų atsižvelgimo į priežastis elgsena, mažinant pasipriešinimą pokyčiams.....	59
16 lentelė.	Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo ir mažinimo būdai.....	60
17 lentelė.	Vadovo vaidmens darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo procese vertinimas.....	60
18 lentelė.	Bendravimo su darbuotojais ir jų supratimo apie pokyčius formavimo būdai tarp vadovų.....	61
19 lentelė.	Darbuotojų dalyvavimas ir įtraukimas į pokyčių planavimo, organizavimo, įgyvendinimo procesus.....	61
20 lentelė.	Darbuotojų naujų įgūdžių įgijimas ir nuolatinis mokymas, siekiant prisitaikyti prie pokyčių.....	62
21 lentelė.	Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo rezultatų vertinimas.....	63
22 lentelė.	Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo tobulinimo sprendimai.....	63
23 lentelė.	Koreliacijos koeficientų vertinimas (Leonavičienė, 2007).....	71
24 lentelė.	Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams priežasčių ir pobūdžio koreliaciniai ryšiai..	71
25 lentelė.	Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams pobūdžio ir valdymo būdų koreliaciniai ryšiai.....	72
26 lentelė.	Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdų (turinio) ir organizacinės veiklos rezultatų koreliaciniai ryšiai.....	75
27 lentelė.	Organizacinės veiklos rezultatų ir visų valdymo būdų (turinio) koreliaciniai ryšiai	73
28 lentelė.	Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams priežasčių ir pobūdžio paprastosios tiesinės regresijos rezultatai.....	73
29 lentelė.	Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdų (turinio) ir organizacinės veiklos rezultatų paprastosios tiesinės regresijos rezultatai.....	75

IVADAS

Temos aktualumas. Pokyčiai yra įprasta šiuolaikinės aplinkos savybė. Intensyvi konkurencija, globalizacija, naujų technologijų plėtra, ekonominė integracija ir kt. atspindi šiuolaikinės aplinkos kaitos procesus. Šiomis sąlygomis priverstos veikti organizacijos, kurioms kyla iššūkis prisitaikyti prie išorinės aplinkos ir, įvertinus vidinius poreikius, inicijuoti ir įgyvendinti pokyčius. Organizacijos gebėjimas keistis tampa reikšminga prielaida sėkmingai jos veiklai ar išlikimui. Stanleigh (2008) tyrimo rezultatai atskleidė, kad trys iš keturių lyderių mano, kad dabartinių pokyčių sąlygomis organizacija negali būti tokia, kokia buvo iki šiol, todėl privalo keistis ir adaptuotis prie išorinių pokyčių.

Nežiūrint to, kaip svarbu organizacijoms gebėti keistis, inicijuoti ir įgyvendinti pokyčius yra gana komplikotas uždavinys, nes palyginus retai pavyksta tai sėkmingai atlikti. Balogun et al. (2003) tyrimai rodo, kad beveik 70 proc. visų inicijuotų pokyčių programų patiria nesėkmę. Nustatyta, kad trečdalis visų inicijuotų pokyčių priversti žlugti, organizacijoje susidūrus su darbuotojų pasipriešinimu pokyčiams (Bovey ir Hede, 2001; Korsakienė, 2006; Zafar ir Naveed, 2014). Dėl šios priežasties organizacijoms yra gyvybiškai svarbu mažinti darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams.

Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymas reiškia adekvačių situacijai valdymo būdų taikymą organizacijoje ir jų derinimą pagal poreikį, siekiant sumažinti darbuotojų pasipriešinimą, pakeisti neigiamą darbuotojų požiūrį į pokyčius. Efektyviai valdanti darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams organizacija gali ne tik sėkmingai užbaigti inicijuotus pokyčius, bet ir įgyti konkurencinį pranašumą rinkoje, nes sėkmingai užbaigti pokyčiai reiškia naują kokybės lygį organizacijoje. Todėl galima teigti, kad darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymas yra reikšminga įmonės konkurencingumo didinimo sąlyga šiuolaikinėmis intensyvių pokyčių sąlygomis.

Tyrimo problema. Moksliniai tyrimai, įvertinantys darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymą, tampa kaip niekada anksčiau aktualūs, nes kaitos procesai tiek išorinėje aplinkoje, tiek organizacijų viduje greitėja ir tampa nuolatine aplinkos ir daugelio organizacijų būseną. Mokslininkai tiria darbuotojų priešinimosi pokyčiams būdus ir formas (Šaparnis ir kt., 2009; Jaramilo et al., 2012; Oškutienė ir Korsakienė, 2012; Rastekenari et al., 2013; Videikienė ir Šimanskienė, 2014). Dalis tyrėjų siekia įvertinti darbuotojų požiūrį ir reakciją į pokyčius (Bukšnytė ir kt., 2012; Videikienė ir Šimanskienė, 2014; Grama ir Todericiu, 2016; Stavros et al., 2016). Aktualus mokslinių tyrimų objektas yra darbuotojų priešinimosi poveikio įmonės veiklos rezultatams nustatymas (Jaramilo et al., 2012; Oškutienė ir Korsakienė, 2012; Rastekenari et al., 2013; Penava ir Šehić, 2014; Grama ir Todericiu, 2016). Daug dėmesio mokslininkai skiria darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdams iširti (Boohene ir Williams, 2012; Penava ir Šehić, 2014; Yu ir Lee, 2015; Jabbarian ir Chegini, 2016; Akan et al., 2016). Kai kuriais atvejais tyrimai apsiriboja ištyrimu vieno darbuotojų

pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdo–organizacinės komunikacijos (Husain, 2013; Akan et al., 2016) ar transformacinio vadovavimo (Penava ir Šehić, 2014).

Tenka pripažinti, kad tarp mokslininkų stokojama aiškumo ir efektyviausių bei svarbiausių darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdų susisteminimo ir suvokimo, kokį poveikį šie būdai daro organizacinei veiklai. Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdus ir poveikį veiklos rezultatams tyrėjai matuoja remdamiesi skirtingomis mokslinėmis koncepcijomis ir teorinėmis nuostatomis, akcentuoja nevienodus vertinimo kriterijus. Todėl ne visuomet lieka aišku, kaip ir kokius būdus bei priemones naudoti, siekiant mažinti darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams. *Identifikuota probleminė situacija suponuoja mokslinę problemą – kaip valdyti darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams?*

Darbo objektas – darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams.

Darbo tikslas – sukurti darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo modelį.

Darbo tikslui pasiekti iškelti šie **uždaviniai**:

1. išanalizuoti naujausius mokslinius tyrimus darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams tematikoje ir identifikuoti mokslo žinių spragą suformuluojant mokslinę problemą;
2. išnagrinėti darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams sampratą, priežastis ir formas bei valdymo būdus ir modelius;
3. parengti teorinį darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo modelį ir jį empiriškai patikrinti;
4. išanalizuoti darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo empirinio tyrimo rezultatus ir patikslinti teorinį modelį.

Tyrimo metodai. Mokslinės literatūros analizė ir sintezė naudota mokslinei problemai identifikuoti ir teoriniam darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo modeliui sukurti. Kokybinis tyrimas (interviu su vadovais) naudotas, siekiant įvertinti darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymą remiantis vadovų nuomone. Kiekybinis tyrimas (darbuotojų anketinė apklausa) naudotas, siekiant įvertinti darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymą remiantis darbuotojų nuomone. Interviu duomenų analizei naudota turinio analizė, o anketinės apklausos rezultatai gauti naudojant aprašomąją, koreliacinę ir regresinę analizes.

Darbo struktūra. Pirmoje darbo dalyje pagrindžiama darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo svarba ir identifikuojama tiriama problema. Antroje dalyje analizuojama darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams samprata, priežastys ir formos, nagrinėjami darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdai, atliekama darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo modelių analizė ir parengiamas teorinis darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo modelis. Trečioje dalyje pateikiama empirinio tyrimo loginė seka, pagrindžiami tyrime naudojami tyrimo metodai, aptariama tyrimo planavimo ir organizavimo eiga. Ketvirtoje dalyje pateikiama empirinio tyrimo rezultatų

analizė ir diskusija. Esminius darbo teorinius bei empirinius rezultatus atspindi išvados ir rekomendacijos.

Darbo apribojimai. Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymas yra labai plati tema, todėl dėl šios priežasties ir dėl darbo apimtys ribotumo, šiame darbe analizuojamas darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymas organizaciniu aspektu, t.y. tuo, kaip įmonė galėtų/turėtų valdyti darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams. Darbe atliktas pilotinis tyrimas tik vienos įmonės pavyzdžiu.

1. DARBUOTOJŲ PASIPRIEŠINIMO POKYČIAMS PROBLEMATIKOS ANALIZĖ

Šiuolaikinės organizacijos veikia intensyvių pokyčių sąlygomis. Šie pokyčiai pasireiškia aktyvia konkurencija, ekonomine integracija, sparčia globalizacija, moderniais technologiniais pokyčiais ir dar daugeliu aspektų. Viena vertus, išorinės aplinkos pokyčiai, neskaitant vidinių organizacinių poreikių, inspiruoja organizacijas keistis. Kita vertus, organizacijos, įgyvendinančios pokyčius, tam tikra prasme yra pokyčių procesų, vykstančių pasaulyje, dalis. Didesnė ar mažesnė dalis darbuotojų jautriai reaguoja į bet kokius pokyčius, vykstančius organizacijos viduje, nes tai reiškia jiems įprasto darbo ritmo, darbo turinio ir darbo pobūdžio, įvairių darbinių procesų ir pan. pasikeitimus. Todėl darbuotojai iš inercijos priešinasi pokyčiams, juos sunkiai priima.

Išorinėje aplinkoje vykstančios permainos, kurios inicijuoja pokyčius organizacijose, yra dinamiškas procesas, neturintis statinės būsenos ir jokių būdu nėra baigtinis procesas, todėl jis kelia nuolatinius iššūkius organizaciniams pokyčiams vykti. Gražulis ir kt. (2015), pabrėžia, kad „prieš kelis dešimtmečius prasidėjusi organizacijų veiklos globalizacija visiškai nereiškia siekiamybės galutinio taško, stabdančio tolesnę proceso raidą. Atvirkščiai, vykstančios permainos veikiau siunčia signalus, kokios galėtų būti kokybiškai naujos organizacijų plėtros kryptys“ (p. 40). Prieiname prie išvados, kad bet kokiems pokyčiams yra būdingas neišvengiamumas.

Gupta (2016) nurodo, kad pokyčiai žmogaus gyvenime ir verslo pasaulyje yra neišvengiami. Kaita yra tęstinė, nes viskas nuolat keičiasi. Pokyčiai vyksta tuomet, kai iš esamos būklės norima pereiti į trokštamą, kokybiškai naują būseną.

Kituose šaltiniuose akcentuojamas tiek pokyčių svarbumas, tiek jų sudėtingumas, nurodant, kad pokyčiai yra viena iš svarbiausių ir sudėtingiausių problemų, su kuria susiduria šiuolaikinės organizacijos. Gebėjimas greitai, efektyviai ir (beveik) visada keistis yra pagrindinė dilema šiandieninėms organizacijoms, veikiančiomis greitai besikeičiančiomis sąlygomis (Zafar ir Naveed, 2014). Beprecedentinis pokyčių laikotarpis verčia įmones keistis. Teigiama, kad „viso pasaulio verslo organizacijos <...> įėjo į beprecedentinį permainų laikotarpį. Tokia naujai susiklosčiusi verslo realybė pareikalavo visai kitokių organizacijos išsilaikymo rinkoje įgūdžių ir suvokimo, kad nėra nieko pastovaus“ (Andriuščenka, 2008, p. 12). Į pokyčius orientuotos įmonės siekia keistis per jas supančios aplinkos supratimą ir prisitaikymą. Gražulis ir kt. (2012) konstatuoja, kad „šiandieninėje darbo aplinkoje neišvengiama būtinybė – organizacijos gebėjimas priimti ir suprasti ją supančią aplinką. Diegdama naujoves, organizacija turi pasirengti rizikuoti bei išmokti išvengti galimų krizių arba, joms ištikus, nuslopinti ir neutralizuoti pasekmes. Organizacijos vadovo pareiga – stengtis pačiam ir skatinti savo darbuotojus imtis naujos veiklos, išmokti rizikuoti ir drąsiai siekti pergalės“ (p. 63).

Lietuvoje atliktas tyrimas atskleidė, kad dauguma verslo įmonių vadovų (67,6 proc.) neabejotinai mano, kad pokyčių valdymas šiuolaikinėmis sąlygomis tampa būtinybe (Videikienė ir Šimanskienė, 2014). Pokyčių valdymo būtinumą aktualizuoja tai, kad tyrimais įrodyta abipusė koreliacija tarp pokyčių organizacijoje ir organizacijos veiklos kokybės (Smith, 2011). Vadinasi, organizacijos pokyčiai gali lemti aukštesnę įmonės veiklos kokybę, o kokybiška įmonės veikla gali inicijuoti pokyčius.

Ramanauskienė (2005) neabejoja, kad „*pokytis tampa nuolatine šiuolaikinės organizacijos būseną*. Greita organizacijų aplinkos plėtra, rinkos poreikiai ir vidiniai procesai tampa bendra priežastimi organizacijoms imtis daugiau ar mažiau drastiškų pokyčių“ (p. 82). Taigi organizaciniai pokyčiai yra šiuolaikinių organizacijų veiklos neišvengiamybė. Šiuo atveju klausimą reikia kelti, ne ar reikalingi pokyčiai organizacijai, bet kada jie bus reikalingi. Šie pokyčiai turi būti įgyvendinami tuomet, kai jų iš tikrųjų reikia, kai jie tampa organizacijos naujos kokybės prielaida.

Reikia pritarti Videikienės ir Šimanskienės (2014) teiginiui, kad „organizacijos, ignoruojančios pokyčius bei jų valdymo svarbą, gali ne tik prarasti konkurencines pozicijas rinkoje, bet ir žlugti“ (p. 107). Dromantaitė ir kt. (2012) išskiria tris organizacijų pasirinkimo galimybes šiuolaikinių pokyčių kontekste. Nurodoma, kad organizacijos gali „prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos bei aplinkybių ir išlikti, arba nesitaikyti ir pamažu sužlugti, arba savarankiškai inicijuoti pasikeitimus ir būti verslo avangardu“ (p. 185). Be abejo, pažangios, ilgalaikės ir stabilios verslo sėkmės siekiančios organizacijos siekia adaptuotis prie besikeičiančios aplinkos ir valdyti pokyčius.

Videikienės ir Šimanskienės (2014) akcentavimu, „nors didžioji dauguma organizacijų vadovų ir darbuotojų supranta, kad pokyčiai yra neišvengiami, kad būtina į juos reaguoti, vis tik nedaugelis suvokia, kad pokyčius galima valdyti. Todėl tai tampa svarbia valdymo problema. Be to, pokyčių valdymas nėra lengvas procesas, o pokyčių būtinybės suvokimas dar negarantuoja jų įgyvendinimo sėkmės“ (p. 108). Šie pastebėjimai rodo, kad organizaciniai pokyčiai yra sudėtingas valdomas procesas, kuris kelia iššūkių šiuolaikinėms organizacijoms.

Dabartiniai kaitos procesai aktualizuoja organizacijas keistis ir adaptuotis prie išorinės aplinkos virsmo iš vienos būsenos į kitą tendencijų. Pati besikeičianti aplinka veikia kaip iššūkis organizacijoms keistis, todėl Videikienė ir Šimanskienė (2014) taip apibūdina nestabilią, nuolat kintančią aplinką, kurioje savo veiklą atlieka šiandieninės organizacijos: „itin sparčiai keičiasi pasiūlos – paklausos balansas, intensyvėja konkurencija, plečiasi rinkos, tobulėja technologijos.“ Autorės dar pabrėžia, kad „pasikeitimai pastaruoju metu tapo labai dinamiški ir intensyvūs, pokyčių tempas organizacijose yra kur kas didesnis, nei kada nors anksčiau“ (p. 107). Panašiai teigia Valackienė ir Trofimovas (2015), kurių pastebėjimu, „nūdienos <...> organizacijos išgyvena esminius pokyčius, kuriuos organizacijos vadovui ir aplinkai būtina strategiškai valdyti“ (p. 121). Vadinasi, pokyčių valdymas moderniose organizacijose įgauna strateginį pobūdį, kas tik patvirtina teiginį apie pokyčių valdymo reikšmingumą.

Nors išorinės aplinkos pokyčiai kelia iššūkius įmonėms keistis ir aktualizuoja organizacinių pokyčių poreikį, tačiau jie formuoja ir tam tikras problemas organizacijoms. Lodienės (2005b) teigimu, „viena didžiausių šių laikų problema – tai organizacijos gebėjimas atsakyti į aplinkos pokyčius. <...> jei laiku nebus sureaguota į kintančią aplinką ar jos veiksmus, organizacija galiausiai žlugs. Kai kurios organizacijos sugeba pakankamai greitai reaguoti į pokyčius ar net iš anksto pasiruošti jiems, žinoma, jei tam tikri pokyčiai yra prognozuojami. Tokias organizacijas lydi sėkmė“ (p. 127). Anatoljevna (Анатольевна, 2015) pažymi, kad vienas iš stiprios organizacijos požymių yra gebėjimas greitai įgyvendinti pokyčius. Nežiūrint to, organizacija, vykdydama pakeitimus, turi įvertinti personalo reakciją į pokyčius. Neretai darbuotojų grupės, susidūrusios su pokyčių būtinybe, priešinasi kaitos procesams, nes susiduria su neformalių ryšių, bendravimo kanalų, elgesio stereotipų ir normų keitimo perspektyva. Remiantis pateiktomis mokslinėmis nuostatomis, galima daryti išvadą, kad organizacinių pokyčių adekvatumas išorinės aplinkos kaitos procesams ir vidiniams organizacijos poreikiams yra būtina sąlyga, lemianti efektyvaus pokyčių įgyvendinimo prielaidas.

Pagrindinė priežastis, anot Lodienės (2005b), dėl kurios dažnai laiku nesureaguojama į aplinkos pokyčius – „baimė keisti pačios organizacijos *status quo* (esamą padėtį), ardyti ją ar bet kokiais kitais būdais ją keisti. Patogiau palikti viską taip, kaip yra, o juo labiau, kad su bet kokiais kuriamais ir norimais įgyvendinti pokyčiais <...> atsiranda besipriešinančiųjų būrys“ (p. 127-128). Videikienės ir Šimanskienės (2014) teigimu, dažniausiai, įgyvendinant pokyčius organizacijoje, praktikoje susiduriama su tokiais sunkumais, kaip vadovų nelankstumas, prastas vadovavimas ar silpna lyderystė, įgūdžių, iniciatyvos, pastangų bei išteklių trūkumas, skubotas, nenuoseklus pokyčių diegimas (p. 112). Visų šių priežasčių visuma ar kuri nors viena iš jų gali išprovokuoti darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams, nors darbuotojų pasipriešinimas gali būti ir išankstinė, prieš pokyčius susidariusi individuali ar kolektyvinė nuostata. Galima teigti, kad darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams arba jo kilimo pavojus veikia kaip reikšmingas trukdis efektyviai įgyvendinti organizacinius pokyčius. Boohene ir Williamsas (2012) darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams dėl jo neigiamų pasekmių vertina kaip reikšmingą kliūtį organizacinei plėtrai vykti ir organizacijai augti.

Akcentuotina, kad darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams problema formuoja vadovų vidinę nuostatą suvokti, kodėl būtina organizacijoms valdyti darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams ir tirti pasipriešinimo poveikį veiklos rezultatams, taip pat poreikį įsigilinti į tai, kodėl taip svarbu vadovams turėti pakankamos kompetencijos, reikalingos darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams įveikti. Vadovams svarbu suprasti, kodėl darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymas yra betarpiška pokyčių valdymo dalis ir reikšminga efektyvios organizacijos kaitos prielaida, nes darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymas prisideda prie organizacinių pokyčių suvaldymo.

Ruibytė (2011) akcentuoja, kad „nenuspėjamoje aplinkoje vadovų tikslas yra ne tik pasiekti sėkmingai gyvuojančios organizacijos lygį, bet ir išlaikyti tą lygį, nevengiant susidūrimo su poreikiu

keistis“ (p. 290). Bersėnaitė ir kt. (2006) pažymi, kad „šiuolaikinės vadybos išskirtinumą rodo gebėjimas vadovauti kaitai, o tai suteikia konkurencinį pranašumą. Vykstant didžiulei kaitai, keičiasi ir iššūkiai, kurie tenka organizacijoms. Tik suvokę savo reakciją į pasikeitimus vidinėje ir išorinėje organizacijos aplinkoje, organizacijų vadovai ir darbuotojai gebės suvaldyti pokyčius“ (p. 27). Svirskienė (2005) pripažįsta, kad, viena vertus, pokyčiai suteikia organizacijoms daugybę naujų galimybių, kita vertus, pokyčiai sukelia iššūkių, nes nėra iki galo aišku, kaip pokyčius turi valdyti organizacijos, kaip joms reikia priimti pokyčius, susidoroti su naujosios žinių ekonomikos iššūkiais. Be to, čia išryškėja dar vienas aspektas: darbuotojai psichologiškai nepasirengę suvokti pasikeitimus, inercija, įpratimas prie nusistovėjusios tvarkos ir procedūrų, galimų nesėkmių baimė ir pan. Grama ir Todericiu (2016) tyrimai patvirtina faktus, kaip darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams kenkia sėkmingam pokyčių įgyvendinimo procesui. Darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams priklauso nuo jų požiūrio į pokyčius. Darbuotojų požiūrio į pokyčius tyrimai pastaraisiais dešimtmečiais įgavo didelį pagreitį ir susidomėjimą tarp mokslininkų, nes prieita išvados, kad darbuotojų požiūris turi reikšmingos įtakos jų elgesiui ir darbo bei organizacijos rezultatams. Tokiu būdu nustatyta, kad darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams koreliuoja su jų neigiamu požiūriu į organizaciją.

Tyrėjai akcentuoja, kad problema yra ne pats pokytis, bet žmonės, susiję su pokyčiais, jų požiūris, elgesys, reakcijos, žinios, gebėjimų lygis ir pasirengimas priimti pokyčius, t. y. psichologiškai adaptuotis ar jiems priešintis (Bukšnytė ir kt., 2012). Stanleigh (2008) nustatė, kad 75 proc. lyderių yra visiškai įsitikinę, jog šiuolaikinių pokyčių sąlygomis organizacija negali būti tokia, kokia buvo iki šiol. Nežiūrint to, tyrėjai identifiko, kad beveik 70 proc. visų inicijuotų pokyčių programų patiria nesėkmę (Balogun et al. 2003). French (2001) tyrimo duomenys atskleidžia dar prastesnius pokyčių įgyvendinimo rezultatus: tik 9 proc. organizacijose atliekamų pokyčių laikytini iš esmės sėkmingais. Bovey ir Hede (2001), Korsakienės (2006), Zafar ir Naveed (2014) tyrimų duomenimis, net 1/3 pokyčių priversti žlugti, organizacijoje susidūrus su pasipriešinimu pokyčiams. Tai patvirtina nuostata, kad darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams yra svarbi įgyvendinamų pokyčių žlugimo priežastis. Nors tyrimai įrodo, kad daugelis verslo įmonių gauna daugiausiai naudos iš pokyčių, kurie išgaunami per žmones, o ne per verslo procesus ir technologijų tinklą, įmonės vis dar nespėndžia pokyčių poveikio savo darbuotojams problemų (Zafar ir Naveed, 2014, p. 238). Gražulis ir kt. (2012, 2015) su tuo sutinka ir įžvelgia opią problemą, kurią patvirtina Lietuvoje atlikti tyrimai – *nepakankamas personalo įtraukimas į permainas*. Autorių teigimu, daugelis verslo įmonių nesugeba sudominti ir palaikančių, ir bijančių, ir besipriešinančių naujovėms darbuotojų, kad jie dalyvautų pokyčių procese. Lietuvoje atlikti tyrimai taip pat atskleidžia didelį darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams problemos mastą. Oškutienė ir Korsakienė (2012), atlikusios organizacinių pokyčių problemų diegiant informacines technologijas organizacijoje tyrimą, nustatė, kad didžiausi neigiami

pokyčių veiksniai yra nepakankamas komunikavimas, netinkamas darbuotojų nusiteikimas keistis. Manoma, kad netinkamas darbuotojų nusiteikimas keistis lemia jų pasipriešinimo elgseną.

Videikienės ir Šimanskienės (2014) tyrimo duomenimis, darbuotojų pasipriešinimas yra rimta pokyčių įgyvendinimo kliūtis Klaipėdos miesto verslo įmonėse. Su šiuo teiginiu visiškai sutiko arba sutiko atitinkamai 48,6 proc. ir 27,0 proc. vadovų (viso 75,6 proc.). Atlikus tyrimo rezultatų analizę pagal organizacijoje dirbančių darbuotojų skaičiaus pjūvį, nustatyta, kad 55 proc. mažų organizacijų vadovų visiškai pritarė, kad didžiausia pokyčių įgyvendinimo kliūtis – darbuotojų pasipriešinimas. Tyrėjos šį apklausos rezultatą aiškina taip: „[Mažųjų organizacijų vadovams] ši kliūtis aktuali <...> todėl, kad organizacijose, kuriose dirba labai nedaug darbuotojų, jų pasipriešinimas ar net išėjimas iš organizacijos gali sukelti rimtų problemų tolimesniam organizacijos egzistavimui.“ (Videikienė ir Šimanskienė, p. 116-117). Kiti Lietuvoje atlikti tyrimai rodo, kad dažniausias darbuotojų priešinosi pokyčiams būdas mažose organizacijose yra diskusijos ir derybos per susirinkimus ar pasitarimus. Respondentai iš vidutinio dydžio organizacijų teigė, kad pasipriešinimas kaitai vyksta netiesiogiai arba gana pasyviai, arba darbuotojams atsisakant vykdyti vadovų reikalavimus (Šaparnis ir kt., 2009). Tyrėjai nustatė, kad darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams dažniausiai asocijuojasi su neigiamu darbuotojų požiūriu į pokyčius arba neefektyviu darbuotojų elgesiu, kuris mažina pokyčių įgyvendinimo sėkmę (Manikandan, 2010). Vadinasi, labai svarbu organizacijoms mokėti įveikti darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams, kad galėtų darbuotojus pasitelkti kuo veiksmingesniam pokyčių įgyvendinimui, nuo kurio priklauso ir visos kompanijos veiklos sėkmė, misijos įgyvendinimo efektyvumas, vizijos išpildymo eiga.

Siekiant geriau įsigilinti į pokyčių valdymo ir darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams tyrimų kontekstą, toliau pateikiamos esminės šiuolaikinių tyrimų kryptys (žr. 1 priedą). Apibendrinant pokyčių valdymo ir darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams tyrimų kryptis, galima teigti, kad mokslinių tyrimų objektai ir kryptys yra įvairios:

- tiriami darbuotojų priešinosi pokyčiams būdai ir formos (Šaparnis ir kt., 2009; Jaramilo et al., 2012; Oškutienė ir Korsakienė, 2012; Rastekenari et al., 2013; Videikienė ir Šimanskienė, 2014);
- tiriamas dirbančiųjų požiūris ir reakcija į pokyčius (Bukšnytė ir kt., 2012; Videikienė ir Šimanskienė, 2014; Grama ir Todericiu, 2016; Stavros et al., 2016);
- vertinamas darbuotojų priešinosi poveikis įmonės veiklos rezultatams (Jaramilo et al., 2012; Oškutienė ir Korsakienė, 2012; Rastekenari et al., 2013; Penava ir Šehić, 2014; Grama ir Todericiu, 2016);
- identifikuojamos darbuotojų psichologinio prisitaikymo prie pokyčių ir atskirų prisitaikymo elementų sąsajos (Bukšnytė ir kt., 2012);

- nustatomas ryšys tarp suvokiamos organizacinės paramos ir darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams (Yu ir Lee, 2015; Jabbarian ir Chegini, 2016);
- daug dėmesio skiriama darbuotojų pasipriešinimo įveikos būdams ir priemonėms iširti (Boohene ir Williams, 2012; Penava ir Šehić, 2014; Yu ir Lee, 2015; Jabbarian ir Chegini, 2016; Akan et al., 2016).

Neretais atvejais stokojama sisteminio požiūrio į darbuotojų pasipriešinimo valdymo būdus, nes dažnai tiriamas tik kuris nors vienas iš būdų – pavyzdžiui, transformacinis vadovavimas (Penava ir Šehić, 2014) ar organizacinė komunikacija (Akan et al., 2016). Visgi galima teigti, kad darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams tyrimai išlieka aktualūs, nes leidžia identifikuoti darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams švelninimo būdus ir priemones. Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams pavojus formuoja verslo organizacijų vadovų poreikį kuo geriau suprasti darbuotojų priešinosi pokyčiams priežastis. Zafar ir Naveed (2014) tyrimas rodo, kad 32 proc. atvejų pokyčiai nepasiseka dėl netinkamos pokyčiams organizacinės struktūros. Apie 20 proc. atvejų pokyčiai patiria nesėkmę dėl komunikacijos stokos. 17 proc. atvejų pokyčiai žlunga dėl to, kad darbuotojai nežino pokyčių įgyvendinimo tikslų. Dar 17 proc. atvejų pokyčiai patiria nesėkmę dėl pasenusių vadovų ir darbuotojų žinių bei įgūdžių. 14 proc. atvejų pokyčiai neįgyvendami dėl ribotų išteklių. Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams priežastys yra ne tik svarbi vadovų praktinės veiklos sritis, bet ir aktualus šiuolaikinių mokslinių tyrimų objektas. Kaip teigia Bukšnytė ir kt. (2012), „organizacijų tyrėjai įvardija priežastis, įtakančias vienokias ar kitokias reakcijas į pokyčius organizacijoje, ir siūlo pokyčius planuoti ir valdyti, taip siekiant išvengti klaidų ar kliūčių, trukdančių sėkmingam pokyčio įgyvendinimui“ (p. 7). Galima teigti, kad darbuotojų priešinosi pokyčiams priežasčių suvokimas yra pokyčių valdymo dalis, kuri leidžia vadovams efektyviau reaguoti į darbuotojų pasipriešinimą ir naudoti darbuotojų pasipriešinimo įveikimo strategijas. Atsižvelgiant į pokyčių valdymo ir darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams tyrimus, galima daryti išvadą, kad darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams yra plačiai analizuotas, todėl jau žinomas konstruktas, bet tyrimų, skirtų darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymui, yra žymiai mažiau. Todėl tai aktualizuoja tokio pobūdžio tyrimų atlikimą.

Remiantis darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo svarbos ir tyrimų problematikos analize, galima daryti šias išvadas:

- *Šiuolaikinės, ilgalaikės verslo sėkmės siekiančios organizacijos negali egzistuoti be pokyčių, nes pokyčiai sukuria naujas konkurencinio pranašumo įgijimo galimybes, leidžia organizacijoms adaptuotis prie išorinės aplinkos kaitos procesų, sudaro sąlygas vadovams naujai (unikaliai) išnaudoti vidinį organizacijos potencialą. Todėl galima teigti, kad pokyčiai yra būtina sąlyga verslo organizacijoms siekiant efektyvesnės veiklos ir stipresnių konkurencinių pozicijų rinkose.*

- *Identifikuota situacija aktualizuoja pokyčių valdymo tyrimų aktualumą dabartinėse organizacijose, kadangi būtina nuolat įvertinti pokyčių valdymo adekvatumą verslo aplinkai, naujai peržiūrėti ir diagnozuoti efektyviausius pokyčių valdymo procesus, struktūrą, būdus ir priemones nuolat kintančios aplinkos sąlygomis ir vidinių organizacijų poreikių kontekste. Teoriškai pagrįsti, empiriškai patikrinti pokyčių valdymo būdai ir strategijos gali būti praktiškai pritaikyti verslo įmonių veikloje.*
- *Pokyčių valdymas organizacijoms suteikia ne tik naujų galimybių, bet ir kelia rimtų iššūkių, nes tik maža dalis suplanuotų pokyčių yra realiai įgyvendinama. To priežastis – gana dažnai pasitaikantis darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams. Nesant darbuotojų palaikymui, praktiškai neįmanoma įgyvendinti pokyčių, nes tie patys darbuotojai dalyvauja pokyčių įgyvendinimo procese.*
- *Taigi tyrimai ir susiklosčiusi situacija verslo įmonėse rodo, kad darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams yra tipiška kliūtis pokyčiams įgyvendinti, todėl organizacijų vadovams yra gyvybiškai būtina mokėti ir gebėti valdyti darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams, švelninti darbuotojų neigiamas pozicijas dėl permainų organizacijos viduje.*
- *Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymas yra labai svarbi pokyčių valdymo dalis. Nesugebėjus išspręsti darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams problemos, nebus įmanoma suvaldyti pokyčių įgyvendinimo ir kontrolės procesų organizacijoje. Pokyčiai bus priversti žlugti, o vadovų pastangos tobulinti organizacijos veiklą per pokyčių prizmę nueis perniek.*
- *Darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams yra aktualus šiuolaikinių mokslinių tyrimų objektas. Mokslininkai darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams tiria įvairiais aspektais (priklausomai nuo tyrimo prioritetų, konteksto, kriterijų), ne visuomet objektyvų dėmesį skirdami darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdams identifikuoti.*
- *Pasigendama sisteminio požiūrio į darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams (valdymo) tyrimų organizavimą. Dėl šios priežasties stokojama išsamių tyrimų, kurie pagrįstų efektyviausius darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams įveikimo būdus ir priemones. Esama situacija aktualizuoja sisteminių darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo tyrimų ir detalaus modeliavimo poreikį.*

Darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams yra plačiai mokslininkų analizuotas, todėl jau žinomas konstruktas, bet mokslinių tyrimų, skirtų darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymui ir mažinimui, yra žymiai mažiau. Atsižvelgiant į tai, mokslinę problemą galima suformuluoti klausimu: kaip valdyti darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams?

2. DARBUOTOJŲ PASIPRIEŠINIMO POKYČIAMS IR JO VALDYMO TEORINIAI SPRENDIMAI

2.1. Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams samprata, priežastys ir formos

Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams fenomeno nebūtų galima išsamiai suprasti, neišanalizavus pokyčių konceptualios esmės. Kai kurios organizacijos stokoja pokyčių valdymo patirties, vadovai neturi pakankamo pasiruošimo inicijuoti ir valdyti pokyčius. Tokių organizacijų vadovams svarbu suvokti, kas yra pokytis ir kokiomis savybėmis jis pasižymi, todėl būtina šiuos aspektus konceptualizuoti.

Pokyčių sampratos analizė yra vertinga, siekiant geriau suprasti pokyčių esmę (žr. 2 priedą). Remiantis 2 priedu, galima teigti, kad dažnai mokslininkai akcentuoja pokyčių neišvengiamumą, kaip svarbią pokyčių savybę (Zakarevičius, 2003; Rastekenari et al., 2013). Raipa (2013) pokyčius apibūdina platesniame negu organizaciniame kontekste ir pokyčius laiko „objektyviu bendrųjų visuomenės egzistencijos procesų padariniu“ (p. 527). Pokyčiais gali būti įvardijami pasikeitimai, vykdomi siekiant iš esmės keisti vienus ar kitus organizacijos gyvenimos elementus (Zakarevičius, 2003), kas rodo strateginį pokyčių pobūdį (Burnes, 2004; Išoraitė, 2012). Šiuo požiūriu Zafar ir Naveed (2014) pokyčius taip ir įvardija, kaip „strateginę dimensiją“ (p. 237). Pokyčiai įgyvendinami dėl siekio tobulinti organizacinę veiklą (Išoraitė, 2012; Videikienė ir Šimanskienė, 2014), prisitaikyti prie išorinės aplinkos pasikeitimų (Zafar ir Naveed, 2014; Videikienė ir Šimanskienė, 2014). Tam tikra prasme pokyčiai yra organizacijos evoliuciją atspindintis procesas (Gupta, 2016). Dalis pokyčių apibūdinimų yra lakoniški, neišsamūs ir netgi pernelyg banalūs, nes neužtenka pažymėti, kad pokytis yra „procesas, vykstantis tam, kad kažkas pasikeistų“ (Misiūnas ir Stravinskienė, 2010, p. 133), nenurodant, kas šis procesas veda link naujos kokybinės būklės organizacijoje. Juk pokyčiai nėra įgyvendinami dėl „kažko“ ir „pačių pasikeitimų“, tai yra tikslinis procesas, kuriuo siekiama konkrečių rezultatų. Dromantaitė ir kt. (2012) pabrėžia „sąmoningos ir tikslingos vadovų ir darbuotojų veiklos“ aspektą (p. 185). Sąmoningos veiklos požymi akcentuoja ir Išoraitė (2012). Daug išsamiau pokyčių esmę atspindi apibūdinimai, kai pokyčiais vadinami pasikeitimai, kuriais norima iš esamos organizacijos būsenos pereiti į naują būseną ateityje (Zafar ir Naveed, 2014; Stavros et al., 2016; Gupta, 2016), kuri reikštų organizacijos atsinaujinimą (Stavros et al., 2016), organizacijos išlikimo garantijas (Burnes, 2004; Dromantaitė ir kt., 2012) ar organizacinės plėtros, augimo perspektyvas (Dromantaitė ir kt., 2012; Rastekenari et al., 2013). Atsižvelgiant į darbo objektą, šiam darbui vertingas Bukšnytės ir kt. (2012) pateikiamas pokyčių apibūdinimas, nors ir nelabai išsamus: pokytis organizacijoje yra „sudėtingas, daugiasluksnis procesas, galintis sukelti įvairias darbuotojų reakcijas bei iš to išplaukiančias pasekmes“ (p. 7). Nors autoriai ir pažymi darbuotojų pasipriešinimo galimybes pokyčių sampratos kontekste, tačiau tai neatskleidžia paties pokyčio turinio „sudėtingumo,

daugiasluoksniškumo“, kuriuos akcentuoja Bukšnytė ir kt. (2012). Todėl vertėtų šį terminą praplėsti ir modifikuoti, į jį įtraukiant Zafar ir Naveed (2014), Stavros et al. (2016), Gupta (2016) nuostatas dėl organizacijos judėjimo iš esamos būsenos į trokštamą. Tokiu atveju pokyčių būtų galima apibūdinti taip: *tai sudėtingas, daugiasluoksnis procesas, inicijuojamas ir įgyvendinamas, siekiant organizacijai pereiti iš esamos būsenos į trokštamą būseną ateityje, ir galintis sukelti įvairias darbuotojų reakcijas bei iš to išplaukiančias pasekmes* (modifikuota pagal Bukšnytę ir kt., 2012; Zafar ir Naveed, 2014; Stavros et al., 2016; Gupta, 2016).

Daugelyje žmonių pokyčiai yra neišvengiami, kaip ir neišvengiamas tam tikras darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams, nes visuomet atsiranda darbuotojų, kurie nenoriai arba visiškai nepritar pokyčiams. Šiuo atveju svarbu, kiek tokių darbuotojų bus ir kaip jų pasipriešinimas pokyčiams vyks (aktyviai, pasyviai ir pan.), kiek ši žmonių grupė sugebės patraukti arba nepatraukti kitas, mažiau abejojančių žmonių grupes. Lodienė (2005a) rašo: „Paprastai praktikoje būna stiprus pasipriešinimas bet kokiems pokyčiams. Žmonės bijo tai, ko nežino. Dauguma žmonių organizacijoje mano, kad viskas šiuo metu yra gerai ir nesuvokia pokyčių poreikio“ (p. 104). Jeigu nebūtų pokyčių, nebūtų ir darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams, tačiau tokia organizacinė būsena bus statiška ir nelanksti. Dinamikos ir lankstumo stoka daugelį organizacijų veda prie žlugimo, todėl vengimas įgyvendinti pokyčius nėra išeitis. Dažniausiai organizacijose vengiama pokyčius įgyvendinti dėl stiprios dirbančiųjų emocinės reakcijos, kurią sušvelninti vadovams reikia mokėti, o tą padaryti ne visi vadovai sugeba. Ruibytės (2011) teigimu, „bet kokios naujos iniciatyvos gali iššaukti neigiamą reakciją, nes viltis, kad iniciatyva yra vertinga, konfliktuoja su nežinojimo baimė“ (p. 291) Išoraitės (2012) akcentavimu, darbuotojai ne visada būna psichologiškai pasiruošę priimti pokyčius, todėl tai gali sukelti rimtą veiklos sutrikimą, dėl to gali kilti pačių darbuotojų suirzimas ir pasipriešinimas pokyčiams.

Pokyčiai iššaukia emocijas, o neigiamos emocijos gali lemti pasipriešinimo pobūdį. Kaip pastebi Korsakienė (2006), neatsitiktinai reikšmingus pokyčius organizacijoje lydi stiprios emocinės reakcijos. Todėl, anot autorės, „organizacinių pokyčių sėkmę daugiausia lemia organizacijos vadovai ir jų gebėjimas sutelkti visus organizacijos narius siekti bendrų organizacinių tikslų“ (p. 238). Bukšnytė ir kt. (2012) pažymi, kad „net jei pokyčiai yra įgyvendinami dėl teigiamų priežasčių, darbuotojai dažniausiai į pokyčius reaguoja neigiamai ir jiems priešinasi. Neigiamos reakcijos kyla ne tik dėl to, kad pokyčiai padidina įtampą, sukelia stresą ir neapibrėžtumo jausmą darbuotojams, bet ir todėl, kad dažnai nėra pakankamai gerai išsiaiškinti individo – aplinkos santykiai“ (p. 10). Kaip teigia Ruibytė (2011), „logiškai mąstydami darbuotojai gali pripažinti pokyčių būtinybę, bet emociškai ne visada būna tam pasiruošę – taip atsiranda pasipriešinimas pokyčiams. Jei pokyčiams nepakankamai pasirengta ir nauji ryšiai iš anksto nenumatyti, darbuotojai neapmokyti elgtis naujoje aplinkoje – atsiranda nepasitikėjimas, netikrumo dėl ateities jausmas ir panašūs jausmai“ (p. 291). Vienažindienė ir

Čiarnienė (2007) teigia, kad bendruoju požiūriu darbuotojai neprieštarauja organizaciniams pokyčiams, tačiau pokyčiams nepritaria, jei norima keisti darbuotojų elgseną.

Darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams gali būti laikomas natūraliu procesu ir reikšti perėjimą nuo žinomo prie nežinomo (Jabbarian ir Chegini, 2016). Nežinomybės baimė kausto darbuotojų pasitikėjimą pokyčiais (Radzi ir Othman, 2016; Jabbarian ir Chegini, 2016). Darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams vyksta dėl to, kad darbuotojai (ypač konservatyvūs) siekia pasilikti esamoje, jiems gerai žinomoje ir priimtinoje padėtyje, o ne judėti lig neaiškios, nežinomos būsenos ateityje, kuri reiškia didelį neapibrėžtumą (Self ir Schraeder, 2009; Zafar ir Naveed, 2014; Radzi ir Othman, 2016; Jabbarian ir Chegini, 2016). Gražulio ir kt. (2012) teigimu, pokyčiams dažniausiai darbuotojai priešinosi dėl ateities baimės, o nusistovėjusi tvarka daugeliui dirbančiųjų reiškia esamos, neretai stabilios, padėties garantijas. Robbins (2007) išvelgia ir pozityvių aspektų, nes tam tikra prasme darbuotojų priešinimasis pokyčiams gali būti teigiamas, nes „jis suteikia tam tikrą elgsenos stabilumo ir nuspėjamumo laipsnį. Jei nebūtų jokio priešinimosi, organizacinė elgsena įgytų chaotiško atsitiktinumo bruožų“ (p. 309).

Organizaciniams pokyčiams gali priešintis ne tik paprasti darbuotojai (pavaldiniai), bet ir vadovaujančio lygmens atstovai (pavyzdžiui, vidurinio ar žemiausiojo hierarchinio lygmens vadovai). Kaip teigia Stoškus ir Beržinskienė (2005), „dėl galimo vadovų vaidmens organizacijoje neaiškumo, jų prestižo ar kitų su pokyčiais darbe susijusių pasekmių vadovai gali vengti planavimo, siekdami pasipriešinti pokyčiams“ (p. 110). Akcentuotinas ir netinkamas *organizacijos vadovų pasiruošimas įsitraukti į pokyčių procesą*, kuris „neretai daro neigiamą poveikį darbuotojų požiūriui į vykstantį procesą. Šiuo atveju darbuotojų elgsenys gali reikštis pasipriešinimu permainingoms dėl siaurų asmeninių interesų pasekmių atžvilgiu, menko susikalbėjimo, nesant juos dominančios informacijos, žemo tolerancijos lygio bet kuriems pokyčiams, taip pat skirtingais vykstančių procesų vertinimais“ (Gražulis ir kt., 2012, p. 59; 2015, p. 43).

Moksliniuose šaltiniuose įvairiai apibūdinamas darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams (žr. 3 priedą). Darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams apibrėžti sudėtinga jau vien dėl to, kad tai yra kompleksinis fenomenas, apimantis tiek psichologinius mechanizmus, tiek elgsenos požymius (Стрекалова, 2015). Aiškindami darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams sąvoką mokslininkai akcentuoja negatyvias šio reiškinio pasekmes – kaitos proceso sulėtinimą arba visišką sustabdymą (Self ir Schraeder, 2009), neapibrėžtą delsimą, papildomas išlaidas ir pokyčių proceso nestabilumą (Ансофф, 2009). Yra nuomonių, kad pasipriešinimas pokyčiams yra tam tikra darbuotojų (vadovų, pavaldinių) nuomonių nesutapimo forma (Giangreco ir Peccei, 2005). Visgi toks apibūdinimas nėra itin korektiškas, nes ne visi darbuotojai dalyvauja sprendimų dėl pokyčių įgyvendinimo procese, todėl nereikėtų akcentuoti nuomonių sutapimo proceso. Šiuo atveju korektiškiau būtų kalbėti ne apie nuomones, o apie reakciją į pokyčius. Dažniausiai laikomasi nuostatos, kad darbuotojų pasipriešinimas

pokyčiams yra tipškas atsakas į pokyčius (Ансофф, 2009; Videikienė ir Šimanskienė, 2014; Валерьевна, 2017). Šaltiniuose šis atsakas dar vadinamas „tikėtinu procesu“ ir „natūralia pokyčių įgyvendinimo dalimi“ (Zafar ir Naveed, 2014), „pirmine reakcija į pokyčius“ (Валерьевна, 2017). Iš esmės pats pasipriešinimas, Videikienės ir Šimanskienės (2014) akcentavimu, yra „gana natūralus reiškinys, jis gali būti pirmąją reakcija į pokyčius, nes darbuotojams reikia laiko, kad galėtų įvertinti nuostolius, netektis ir naudą“ (p. 112). Panašios nuostatos laikosi Lodienė (2005a), kurios teigimu, „dažniausiai pasitaikanti reakcija į pokyčius yra pasipriešinimas jiems, nes nėra suvokiama, kaip į juos reikėtų reaguoti“ (p. 99). Pažymėtina, kad darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams gali būti apibūdinamas, kaip tam tikra (iracionali) darbuotojų elgsena, kuria atsisakoma pripažinti naujus veiklos atlikimo būdus (Валерьевна, 2017) ir kuria siekiama išlaikyti esamą organizacijos būseną (Videikienė ir Šimanskienė, 2014).

Sujungus du prasminius elementus, t.y., tipšką darbuotojų atsaką į pokyčius ir iracionalią elgseną, darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams galima apibūdinti taip: *tai tipškas darbuotojų atsakas (reakcija) į bet kokius pokyčius organizacijoje, pasireiškiantis iracionalia darbuotojų elgsena, kuria siekiama išlaikyti esamą organizacijos būseną ir priešinamasi naujiems veiklos atlikimo būdams* (modifikuota pagal Ансофф, 2009; Videikienė ir Šimanskienė, 2014; Zafar ir Naveed, 2014; Валерьевна, 2017). Šios sampratos bus laikomasi šiame magistro darbe.

Stavros et al. (2016) daro išvadą, kad darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams yra viena iš dažniausių darbuotojų reakcijų į organizacinius pokyčius, ir tai laikoma įprastu procesu, nes paprastai darbuotojai baiminasi dėl nežinomybės ir neapibrėžtumo. Be to, pasipriešinimas pokyčiams yra viena iš pagrindinių pokyčių iniciatyvų nesėkmių priežasčių. Dėl to labai svarbu, kad vadovai nustatytų pagrindines darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams priežastis (p. 312). Moksliniuose šaltiniuose įvairiai klasifikuojamos darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams priežastys (žr. 4 priedą). Vieni autoriai akcentuoja tik esmines priežasčių grupes (Bukšnytė ir kt., 2012), kiti esmines priežasčių grupes detalizuoja (Dromantaitė ir kt., 2012; Predișcan et al., 2013; Videikienė ir Šimanskienė, 2014; Валерьевна, 2017). Kai kurie tyrėjai išskiria tik 3 priežastis, turinčias įtakos darbuotojų pasipriešinimui (Išoraitė, 2012), kiti išskiria net 18 (Videikienė ir Šimanskienė, 2014) ar 52 priežastis (Predișcan et al., 2013). Taigi, mokslininkų požiūris į svarbiausias priežastis, turinčias įtakos darbuotojų pasipriešinimui (kiekybiniu aspektu) yra labai nevienareikšmiškas.

Toliau, remiantis 4 priede pateiktais duomenimis, tikslinga išsamiau išnagrinėti tas priežastis, kurias savo darbuose akcentuoja įvairūs mokslininkai. Kotter ir Schlesinger (2008) nurodo keturias svarbiausias darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams priežastis: 1) nenorą prarasti kažką vertingo arba ribotą susidomėjimą pokyčiais; 2) klaidingą supratimą ir pasitikėjimo stoka; 3) skirtingus įvertinimus (darbuotojai situaciją vertina skirtingai nei vadovai, inicijuojantys pokyčius); 4) tolerancijos

pokyčiams stoką. Savo esme tokią pačią darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams priežasčių klasifikaciją, tik kiek kitaip perfrazuotą pateikia

Lodienė (2005b): 1) ribotas susidomėjimas; 2) neteisingas supratimas ir pasitikėjimo stoka; 3) skirtingi įvertinimai; 4) nepakantumas pokyčiams. Išoraitė (2012) nurodo, kad darbuotojai priešinasi pokyčiams dėl trijų priežasčių: įsitikinimo, kad pokyčiai nieko gero neduos; netekties jausmo; neapibrėžtumo. Autorė pažymi, kad darbuotojas liguistai reaguoja į pokyčius, nes nežino, kokios bus pasekmės. Netekties jausmas atspindi susirūpinimą, kad po įvykdytų pokyčių tam tikri poreikiai bus mažiau patenkinti. Darbuotojai būna įsitikinę, kad pokyčiai esamų problemų sėkmingai neišspręs, o tik padidins problemų kiekį.

Bukšnytė ir kt. (2012) mano, kad žmogaus elgseną pokyčių metu (pasipriešinimą pokyčiams arba prisitaikymą prie pokyčių) labiausiai lemia organizacijos bendrosios ypatybės ir asmens individualios psichologinės savybės. Tyrėjai ypač akcentuoja asmenybės bruožų įtaką darbuotojų elgsenai. Dromantaitės ir kt. (2012) pateikiama darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams priežasčių klasifikacija yra išsamesnė. Šioje klasifikacijoje išskiriamos asmeninės priežastys (ekonominis nesaugumas, nežinomybės baimė, grėsmė socialiniams ryšiams, nesugebėjimas suvokti pokyčių būtinybės, įprotis) ir organizacinės priežastys (struktūrinė inercija, darbo grupės inercija, grėsmė įtakos ir galios balansui, nesėkminga pokyčių patirtis).

Videikienė ir Šimanskienė (2014) pritaria Dromantaitės ir kt. (2012) siūlomai darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams priežasčių klasifikacijai, tik ją papildo, prie asmeninių ir organizacinių priežasčių priskirdamos grupines. Ši klasifikacija parodyta 5 priede. Videikienė ir Šimanskienė (2014) pažymi, kad įmonių vadovai privalo nustatyti ne tik individualias priešintis pokyčiams priežastis, bet ir pačios organizacijos galimas kliūtis, tokias kaip struktūrinė inercija ar kitų organizacijų nesėkmingi pavyzdžiai. Be to, siekiant geriau identifikuoti darbuotojų priešintis pokyčiams priežastis ir pobūdį, būtina atsižvelgti į įmonėje esančios grupės ar grupių požiūrį į pasiūlytus pokyčius.

Zafar ir Naveed (2014) išskiria 5 darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams priežastis: komunikacijos stoką, pokyčių tikslų nežinojimą, pasenusias žinias ir įgūdžius, netinkamą organizacinę struktūrą, ribotus išteklius. Svarbiausia priežastimi, kurią patvirtina tyrimai, autoriai laiko netinkamą pokyčiams organizacinę struktūrą. Dėl to įgyvendinant rimtus pokyčius, reikia vadovams įvertinti organizacinės struktūros keitimo galimybes.

Yılmaz ir Kılıçoğlu (2013) akcentuoja 9 darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams priežastis: trukdymą tenkinti poreikius, selektyvų suvokimą (jis reiškia, kad darbuotojai atsirenka vertinti tai, kas jiems patogiu, t.y. jie mato pokyčiuose tai, ką nori matyti), įprotį, baimę dėl laisvės veikti praradimo, ekonomines pasekmes, nežinomybės baimę, pasenusias žinias ir įgūdžius, netinkamą organizacinę

struktūrą, ribotus išteklius. Yılmaz ir Kılıçoğlu (2013) pateikta klasifikacija yra panaši į Zafar ir Naveed (2014), tik labiau išplėsta.

Valerjevna (Валерьевна, 2017) nurodo 3 darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams priežasčių grupes: technologines priežastis (įpročius ir inerciją, nežinomybės baimę ir prognozės sunkumus), politines priežastis (grėsmę įtakingoms koalicijoms, lyderių kaltinimą dėl praeities problemų), kultūrinės priežastis (organizacinę kultūrą, „senų gerų laikų“ sureikšminimą).

Predişcan et al. (2013) pažymi, kad darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams gali įvykti bet kuriame pokyčių įgyvendinimo etape ir dažniausiai yra veikiamas ne vienos kurios nors priežasties, bet jų rinkinio (visumos). Autoriai nurodo penkias darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams priežasčių grupes: pokyčių pobūdį; priežastis, susijusias su darbuotojais; priežastis, susijusias su vadovais; organizacines priežastis; išorinės aplinkos sąlygojamas priežastis. Viso autoriai išskiria net 52 priežastis. Predişcan et al. (2013) pateikiama darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams priežasčių klasifikacija yra išsamiausia, todėl vertingiausia. Dėl šios priežasties šią klasifikaciją išnagrinėkime plačiau. Predişcan et al. (2013) teigia, kad darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams intensyvumas gali skirtis priklausomai nuo pokyčių pobūdžio (žr. 6 priedą, a lentelę). Predişcan et al. (2013) mano, kad kiekvieno darbuotojo vertinimas dėl pokyčių gali sukelti didesnę arba mažesnę priešinimąsi pokyčiams. Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams intensyvumas gali skirtis priklausomai nuo darbuotojų požiūrio į pokyčius (žr. 6 priedą, b lentelę). Predişcan et al. (2013) pažymi, kad darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams gali būti susijęs su tam tikrais veiksniais, už kuriuos atsakingas pokyčius koordinuojantis vadovas, todėl darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams intensyvumas gali skirtis priklausomai nuo vadovų vaidmens pokyčių procese (žr. 6 priedą, c lentelę). Predişcan et al. (2013) taip pat laikosi nuostatos, kad darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams intensyvumas gali skirtis priklausomai nuo organizacijos būseną nusakančių veiksnių (žr. 6 priedą, d lentelę). Autorius dar nurodo egzistavimą išorinės aplinkos veiksnių, darančių poveikį darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams intensyvumui (žr. 6 priedą, e lentelę).

Galima teigti, kad mokslininkai nesutaria dėl to, kokios priežastys, lemiančios darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams, yra svarbiausios. Gana įvairios darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams klasifikacijos apsunkina jų lyginimo galimybes, todėl tai kelia teorinių ir metodologinių problemų. Galima įžvelgti ir praktinio lygmens problemų, nes vadovams lieka neaišku, į kokias priežastis reikėtų skirti esminį dėmesį, siekiant švelninti darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams, dėl to tampa sunkiau įgyvendinti organizacinę gebėjimą valdyti darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams

Darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams organizacijoje gali reikštis įvairiomis formomis. Nėra aiškaus mokslinio sutarimo dėl to, kokiais kriterijais ir prioritetais reikėtų vadovautis, klasifikuojant ir analizuojant darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams formas.

Šaltiniuose nurodomos tokios darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams formos (žr. 1 lent.).

1 lentelė. Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams formų palyginimas

Eil. Nr.	Frona ir Moriceau (2008)	Robbins (2007)	Self ir Schraeder (2009), Kotter ir Schlesinger (2008), Lientz et al. (2003)	Sakalas ir Savanevičienė (2003)	Chreim (2006)	
1.	Pasišalinimas	Individualus	Aktyvus	Tiesioginis	Pokyčių priėmimas	Nesipriešinimas pokyčiams
2.	Atsargus pasipriešinimas	Organizacinis	Pasyvus	Netiesioginis	Nuolankus sutikimas	
3.	Maištas				Vengimas/opozicija	Priešinimasis pokyčiams
4.					Ambivalentiškumas	

Frona ir Moriceau (2008) nuomone, galimos trys darbuotojų priešinimosi pokyčiams formos, besiskiriančios priešinimosi intensyvumu: 1) pasišalinimas – pasyvaus pasipriešinimo forma, kuri gali pasireikšti personalo kolektyviniu arba individualiu prislėgtumu, ignoravimu, paslėptu nepritarimu ir pan.; 2) atsargus pasipriešinimas pokyčiams – jis yra labai paplitęs ir pasireiškia sulėtėjusiu darbo tempu, kuris iš esmės neprieštaruoja pokyčiams, bet mažina jų veiksmingumą; 3) maištas – atviro, agresyvaus ir aktyvaus pasipriešinimo forma. Robbins (2007) manymu, darbuotojų priešinimasis pokyčiams gali būti individualus ir organizacinis. Videikienė ir Šimanskienė (2014) prie individualaus ir organizacinio priešinimosi priskiria dar ir grupinį. Anot Robbins (2007), individualaus priešinimosi pokyčiams šaltiniai slypi tokiose pagrindinėse žmogaus savybėse, kaip suvokimas, asmenybė ir poreikiai. Akcentuojant organizacinį priešinimą, reikia pabrėžti, kad organizacijos pačia savo esme yra konservatyvios. Jos aktyviai priešinasi permainoms. Lietuvoje atlikto tyrimo duomenimis nustatyta, kad individualus pasipriešinimas pokyčiams labiausiai pastebimas tarp moterų, turinčių universitetinį išsilavinimą ir dirbančių mažose organizacijose. Tuo tarpu organizacinį pasipriešinimą kaitai pastebėjo tik vienas 41 m. respondentas vyras su aukštuoju universitetiniu išsilavinimu, turintis 23 m. darbo stažą ir dirbantis vidutinio dydžio organizacijoje (Šaparnis ir kt., 2009).

Darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams gali įgauti labai įvairias formas ir būti skirtingo intensyvumo, t.y. pasipriešinimas gali būti pasyvus ir aktyvus (Lientz et al., 2003; Kotter ir Schlesinger, 2008; Self ir Schraeder, 2009).

Lientz et al. (2003) mano, kad pasipriešinimas pokyčiams gali būti dviejų pagrindinių rūšių: 1) aktyvus pasipriešinimas, kuris gali būti priskiriamas kultūrai, ir jam būdinga tai, kad kai kurie darbuotojai atvirai abejoja pokyčiais ir rodo, kad trūksta paramos pokyčiams; 2) pasyvus pasipriešinimas, kurį sunku atpažinti, nes darbuotojai gali iš tiesų remti pokyčius, tačiau, kai pokyčiai artėja prie įgyvendinimo, prasideda pasipriešinimas. Self ir Schraeder (2009) teigia, kad aktyviam priešinimuisi priskirtina vieša kritika, atrinktų faktų naudojimas, kenkimas ir apkalbos. Prie pasyvaus priešinimosi priskiriama nuo vadovybės nuslėpta svarbi informacija, paramos pokyčiams nebuvimas.

Tiek aktyvus, tiek pasyvus priešinimasis yra sąmoningai darbuotojų atliekama veikla, kuria specialiai priešinamasi pokyčių įgyvendinimui. Lietuvoje atlikto tyrimo duomenimis, netiesioginis arba gana pasyvus darbuotojų pasipriešinimas kaitai labiausiai būdingas vidutinio dydžio mūsų šalies organizacijoms (Šaparnis ir kt., 2009). Šarlauskienė (2011) pabrėždama, kad pasipriešinimas pokyčiams gali pasireikšti įvairiais būdais (darbuotojų elgesiu, galvosena, jausmais), pažymi, kad pasipriešinimas pokyčiams dažniausiai yra pasyvus ir viešai neišreikštas, t. y. pasireiškiantis darbuotojų mąstyme ir jausmuose. Sakalo ir Savanevičienės (2003) požiūriu, pasipriešinimas pokyčiams tarp darbuotojų gali reikštis tiesiogiai ir netiesiogiai. Tipinė tiesioginio priešinimosi forma yra garsiai išsakomi prieštaravimai. Netiesioginiam priešinimuisi būdingas skundimasis pokyčiais, apsimetimas, prižadėjimas vykdyti pokyčius, tačiau realiai pokyčių nevykdymas ir t.t. Sakalo ir Savanevičienės (2003) klasifikacijoje tiesioginio priešinimosi forma atitinka aktyvaus, o netiesioginio – pasyvaus pasipriešinimo formas (pagal Lientz et al. (2003), Kotter ir Schlesinger (2008), Self ir Schraeder (2009) klasifikaciją). Chreim (2006) atliko tyrimą, kuriuo buvo vertinamas žemesnio lygio darbuotojų retrospektyvus požiūris į savo patirtį vykstant pokyčiams organizacijoje. Atlikusi darbuotojų interpretacijų analizę, mokslininkė parengė darbuotojų reagavimo į pokyčius tipologiją, susidedančią iš tokių elementų, kaip: pokyčių priėmimas, nuolankus sutikimas, vengimas/opozicija ir ambivalentiškumas. Remiantis pateikta tipologija, vengimą/opoziciją ir ambivalentiškumą galima priskirti prie (pasyvaus, aktyvaus) darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams formų.

Apibendrinant galima teigti, kad pokyčius mokslininkai apibrėžia įvairiai ir nevienareikšmiškai, nes skiriasi pokyčių termino turinio konstravimo kriterijai ir prioritetai, pokyčiai apibūdinami skirtinguose kontekstuose. Šiame darbe laikomasi nuostatos, kad geriausiai pokyčių esmę atskleidžia apibūdinimas pokyčių, kaip sudėtingo, daugiasluoksnio proceso, inicijuojamo ir įgyvendinamo, siekiant organizacijai pereiti iš esamos būsenos į trokštamą būseną ateityje, ir galinčio sukelti įvairias darbuotojų reakcijas bei iš to išplaukiančias pasekmes. Šis apibūdinimas akcentuoja darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams pavojų, kuris gali sutrikdyti organizacijos patekimą iš esamos į trokštamą būseną ateityje. Pažymėtina, kad darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams reikėtų vertinti, kaip tipišką darbuotojų atsaką (reakciją) į bet kokius pokyčius organizacijoje, pasireiškiančią iracionalia darbuotojų elgsena, kuria siekiama išlaikyti esamą organizacijos būseną ir priešinamasi naujiems veiklos atlikimo būdams. Darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams yra natūrali būseną ir daugeliu atvejų neišvengiama. Nežiūrint neišvengiamumo, darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams gali būti skirtingo stiprumo ir tai gali lemti pokyčių įgyvendinimo sėkmę arba nesėkmę, nes mažesnę pasipriešinimą vadovams įveikti yra lengviau. Nors vadovams, siekiantiems efektyviai valdyti darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams, svarbu suprasti priežastis, lemiančias šį reiškinį, tačiau tai padaryti yra gana sudėtinga. Mokslininkai išskiria daugelį priežasčių, kurios daro įtaką darbuotojų pasipriešinimui pokyčiams, nesutardami dėl svarbiausių. Manytina, kad kuo išsamesnis priežasčių

sąrašas gali objektyviau atspindėti darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams prielaidas ir leisti efektyviau iširti darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo galimybes. Atlikus darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams priežasčių analizę, laikomasi nuostatos, kad esminės priežasčių grupės yra šios: pokyčių pobūdis; priežastys, susijusios su darbuotojais; priežastys, susijusios su vadovais; organizacinės priežastys; išorinės aplinkos sąlygojamos priežastys.

Darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams organizacijoje gali reikštis įvairiomis formomis. Dažniausiai mokslininkų yra išskiriamos dvi esminės darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams formos: pasyvus ir aktyvus pasipriešinimas. Vadovai turėtų taikyti skirtingas strategijas ir priemones atskiroms darbuotojų pasipriešinimo formoms valdyti. Tokiu būdu jie gali mažinti darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams.

2.2. Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo ypatumai

2.2.1. Pokyčių valdymo konceptualioji esmė

Kadangi darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymą reikėtų laikyti pokyčių valdymo dalimi, tai pirmiausiai tikslinga apibrėžti pokyčių valdymo konceptualiąją esmę. Pokyčių valdymą mokslininkai apibūdina įvairiai. Videikienės ir Šimanskienės (2014) pastebėjimu, „nors vienareikšmiškai pritariama, jog pokyčių valdymas yra neišvengiama būtinybė, nėra vieno ir unikalaus pokyčių valdymo apibrėžimo“ (p. 108). Žinoma, tokia situacija apsunkina išsamiausio, geriausio ir labiausiai darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams kontekstui priimtino apibūdinimo paiešką. Pokyčių valdymo apibūdinimų palyginimas pateikiamas 2 lentelėje.

2 lentelė. Pokyčių valdymo apibūdinimų palyginimas

Metai	Šaltiniai	Apibūdinimas	Pagrindinė idėja
2005a	Lodienė (p. 104)	Pirmoji pokyčių valdymo reikšmė siejama „su planotu ir sistemišku pokyčių valdymu. Tikslas yra kaip įmanoma efektyviau įgyvendinti naujus metodus ir sistemas tebeveikiančioje organizacijoje.“	Naujų metodų ir sistemų efektyvumas įgyvendinimas organizacijoje
		Antroji reikšmė - „atsakas į išorės pokyčius, kuriuos organizacija negali arba gali labai mažai kontroliuoti.“	Atsakas į išorės pokyčius
2006	Zakarevičius (p. 183)	Tai pokyčių numatymas, jų galimų neigiamų pasekmių eliminavimas bei teigiamų privalumų naudojimas.	Pokyčių numatymas, neigiamų pasekmių eliminavimas
2009	Šaparnis ir kt. (p. 82)	Tai „gebėjimas numatyti pokyčius, planuoti jų realizavimą, pokyčių diegimas ir stebėjimas.“	Gebėjimas numatyti, planuoti, diegti ir stebėti pokyčius
2012	Hurn (p. 41-46)	Tai kryptingai suplanuotas tikslas pakeisti esamą organizacijos padėtį į trokštamą, naują viziją atitinkančią kryptį, siekiant kompanijos adekvatumo moderniems iššūkiams ir naujoms galimybėms.	Kryptingai suplanuotas tikslas pakeisti esamą organizacijos padėtį į trokštamą
		Pokyčių valdymas apima naujos, patrauklios organizacijai vizijos suformavimą, plataus masto konsultacijas su darbuotojais, dirbančiais visuose kompanijos lygmenyse, darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams įveikimą ir valdymą.	Pokyčių valdymas apima darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams įveikimą ir valdymą

2012	Dromantaitė ir kt. (185)	Pokyčių valdymu apibūdinamas „vidutiniškai ir silpnai struktūrizuotų problemų sprendimas“.	Struktūrizuotų problemų sprendimas
2014	Videikienė ir Šimanskienė (p. 109)	Tai „nuoseklus ir sistemingas procesas, kuriuo siekiama skilraus organizacijos perėjimo į pageidaujamą būseną. Jis apima pokyčių numatymą, įvertinimą, pasiruošimą juos priimti ar inicijuoti bei organizacijos gebėjimą valdyti įvairių pokyčių poveikį, jų teigiamas ir neigiamas pasekmes.“	Sistemingas procesas, kuriuo siekiama skilraus organizacijos perėjimo į pageidaujamą būseną
2016	Gupta (p. 45)	Tai <i>pokyčių organizacijoje prognozavimo ir įgyvendinimo procesas, kuriuo siekiama sumažinti darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams</i> ir išlaidas, tuo pačiu maksimizuojant pastangų, reikalingų pokyčiams atlikti, efektyvumą.	Pokyčių prognozavimo, įgyvendinimo procesas, kuriuo siekiama mažinti pasipriešinimą pokyčiams

Galima teigti, kad gana dažnai pokyčių valdymas apibrėžiamas struktūriniu požiūriu, t.y. nurodant, iš kokių struktūrinių etapų pokyčių valdymas kaip procesas susideda (Zakarevičius, 2006; Šaparnis ir kt., 2009; Hurn, 2012; Videikienė ir Šimanskienė, 2014). Pokyčių valdymas siejamas su organizaciniu gebėjimu (Šaparnis ir kt., 2009), kryptingai suplanuotu tikslu (Hurn, 2012), struktūrizuotų problemų sprendimu (Dromantaitė ir kt., 2012), nuosekliu ir sistemingu procesu (Videikienė ir Šimanskienė, 2014), naujų metodų ir sistemų efektyviu įgyvendinimu (Lodienė, 2005a). Pokyčių valdymą sieti su „atsaku į išorės pokyčius“ (Lodienė, 2005a) nėra korektiška, nes šis teiginys atspindi pokyčių esmę, tačiau neakcentuoja to, kad pokyčiai yra valdomas procesas. Pokyčių valdymu siekiama pokyčius suvaldyti taip, kad organizacija sklandžiai pereitų iš esamos į pageidaujamą būseną (Hurn, 2012; Videikienė ir Šimanskienė, 2014).

Kai kurie mokslininkai akcentuoja, kad pokyčių valdymas apima darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams įveikimą ir valdymą (Hurn, 2012; Gupta, 2016). Dėl šios priežasties pokyčių valdymą reikėtų suvokti, kaip *pokyčių planavimo ir įgyvendinimo procesą tokiu būdu, kad organizacija sklandžiai pereitų iš esamos į pageidaujamą būseną, įveikdama darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams* (modifikuota pagal Hurn, 2012; Videikienė ir Šimanskienė, 2014; Gupta, 2016).

Pokyčių valdymas yra sudėtingas procesas, reikalaujantis gero organizacinio pasirengimo. Raipos (2013) įsitikinimu, „organizacijų pasirengimas pokyčių valdymui gali būti sėkmingas ir efektyvus, jei organizacijos pasirengimą koordinuoja organizacijų vadovai, lyderiai, aukščiausio lygmens vadybininkai, galintys užtikrinti organizacijose jų tikslų, misijos, organizacijos vertybių vienovę, išskirti esminius organizacijų poreikius ir prioritetus, aiškiai apibrėžti atsakomybės ir atskaitomybės parametrus bei teisingai koordinuoti efektyvaus įgyvendinimo strateginio plano rengimą bei patį įgyvendinimo procesą“ (p. 530-531). Videikienė ir Šimanskienė (2014) nurodo, kad „sėkmingas pokyčių valdymas yra procesas, reikalaujantis įvairiapusiškų žinių, organizacijos pasirengimo, vadovų ir darbuotojų įgūdžių bei noro keistis. Nors pokyčių įgyvendinimas kiekvienai organizacijai yra skirtingas, tačiau nestabilioje verslo aplinkoje jų valdymas tampa būtinybe“ (p. 109).

Pokyčių valdymo procesas, kaip nurodo Lodienė (2005a), „yra gana sudėtingas, kadangi pokyčių yra įvairių rūšių ir atitinkamai bus ir atskiri valdymo sudėtingumo laipsniai. Pavyzdžiui, pokyčius,

vykstančius organizacijos viduje, daug paprasčiau yra diagnozuoti, juos inicijuoti ir atitinkamai valdyti. Tačiau pokyčius, vykstančius organizacijos išorinėje aplinkoje, ne visada pavyksta nustatyti, o tuo labiau valdyti. Bet tiek vienu, tiek ir kitu atveju vis tiek turi būti pokyčių egzistavimo suvokimas ir siekimas juos valdyti. Priešingu atveju galima tikėtis, kad organizacija patirs fiasko“ (p. 107).

Svirskienės (2005) teigimu, „pokyčių valdymas sėkmingesnis, kai jam rengiamasi iš anksto ir įmonėje sukuriama palanki atmosfera, pokyčių inicijuota nauda jaučiama ne tik įmonės, bet ir kiekvieno darbuotojo asmeninės naudos mastu, kai pokyčiai nepablogina darbuotojų gerovės, turi aiškų galutinį tikslą, iš anksto planuojami, o ne skelbiami skubotai“ (p. 371).

Nuolatinių aplinkos pokyčių ir iššūkių sąlygomis pokyčių valdymas įgauna strateginį pobūdį. Kai kurie mokslininkai strateginį valdymą ir pokyčių valdymą laiko vienas kitam giminingais procesais, susietais tarpusavyje tarpiais ryšiais. Korsakienės (2006) nuomone, strateginis valdymas ir pokyčių įgyvendinimas yra tarpusavyje koreliuojantys procesai, nes „organizaciniai pokyčiai negali būti atskirti nuo organizacijos strategijos“. Be to, šie procesai reikalauja gero vadybinio pasirengimo, kadangi „gebėjimas valdyti organizacinius pokyčius laikytinas ypač reikalingais vadybiniais įgūdžiais“ (p. 38).

Makštutis (2016) taip pat įžvelgia sąsajas tarp strateginio valdymo ir pokyčių, pabrėždamas, kad pokyčiai leidžia prognozuoti įmonės veiklos strategiją (p. 39). Pokyčių valdymą galima laikyti strateginiu procesu, kuris, pasak Lodienės (2005b), reiškia „organizacijos gebėjimą reaguoti ir/arba prisitaikyti prie išorinės aplinkos pokyčių, sušvelninant vidinį organizacijos pasipriešinimą pokyčiams“ (p. 131). Kaip ir strateginiam valdymui, taip ir pokyčių valdymui reikia efektyvios strategijos. Andriuščenka (2008) nurodo dvi diametraliai priešingas koncepcijas, numatančios atitinkamas pokyčių strategijas (žr. 3 lent.). Šios koncepcijos vadinamos E ir O pokyčių valdymo teorijomis. *Teorija E* remiasi finansinių tikslų prioritetu ir nukreipta į jų efektyvų įgyvendinimą, įvertinus įmonės akcininkų spaudimą gerinti verslo ekonominius rodiklius. Ši teorija sietina su formalia valdymo struktūra ir sistemomis. *Teorijoje O* į organizaciją žiūrima, kaip į savaimę besiplėtojančią sistemą, kurioje pokyčiai siejami su organizacine kultūra, darbuotojų tikslais ir motyvais. Ši teorija skatina vadovus mokyti ir ugdyti darbuotojus, keisti organizacinę kultūrą ir įgyvendinti permainas iš apačios į viršų.

3 lentelė. Organizacinių pokyčių teorijų E ir O skiriamųjų savybių palyginimas (Andriuščenka, 2008, p. 14)

Pokyčių tikslas ir priemonės	Teorija E	Teorija O
Tikslas	Maksimizuoti ekonominę vertę	Plėtoti organizacinius gebėjimus
Vadovavimas	Iš viršaus į apačią	Bendradarbiaujant
Pokyčių objektas	Valdymo struktūra ir sistemos	Organizacinė kultūra
Planavimas	Pokyčių planavimas ir programavimas	Staigiai atsirandantys pokyčiai
Motyvacija	Finansinės paskatos	Įvairių paskatų derinys
Konsultantų dalyvavimas	Aktyvus. Parengtų technologijų ir sprendimų panaudojimas	Neaktyvus. Darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimo procesą

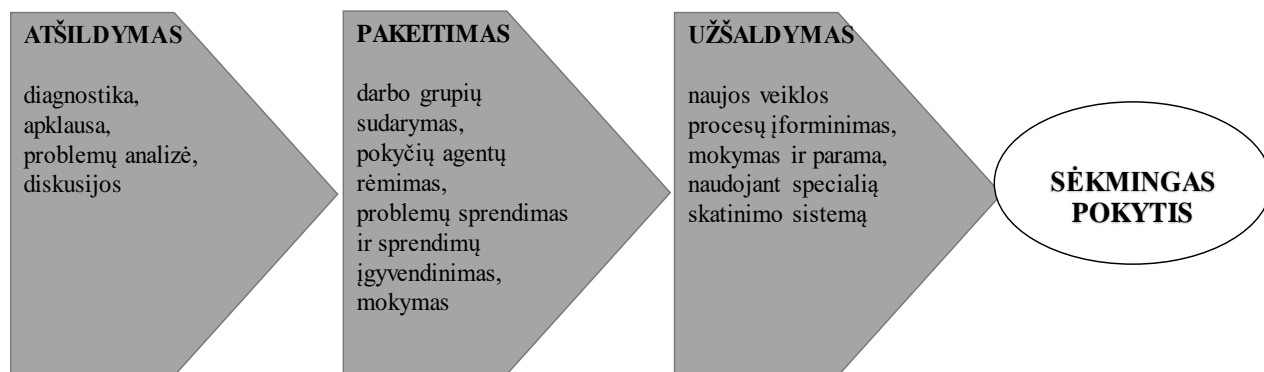
Pagrindinė organizacinių pokyčių teorijų E ir O skiriamoji savybė yra ta, kad teorijoje E vadovai skatinami įgyvendinti pokyčius iš viršaus į apačią, o teorijoje O priešingai – iš apačios viršų.

Pokyčiams įgyvendinti reikalingos penkios sąlygos (Dromantaitė ir kt., 2012, p. 186):

1. Aiški vizija, kaip bus įgyvendinami pokyčiai ir kokią perspektyvinę naudą iš pokyčių gaus organizacija.
2. Pakankami pokyčių įgyvendinimo subjektų ir su naujovėmis susijusių darbuotojų įgūdžiai ir kompetencijos.
3. Nuolatinė vadovybės parama darbuotojams, įgyvendinantiems pokyčius.
4. Pakankami pokyčių įgyvendinimo ištekliai.
5. Konkretus veiksmų planas, kaip įgyvendinti pokyčius.

Minėtų sąlygų įgyvendinimas ir užtikrinimas yra pokyčių valdymo siekiamybė, norint organizacijoje sėkmingai inicijuoti, įgyvendinti ir kontroliuoti pokyčius.

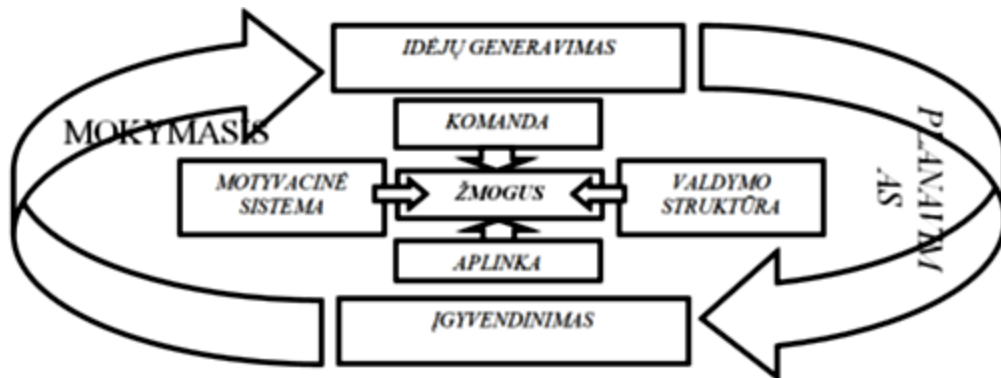
Pokyčių valdymą nagrinėjant struktūriniu aspektu, analizuojami pokyčių valdymo proceso etapai. Mokslininkai nesutaria dėl to, iš kokių etapų turėtų būti sudarytas efektyvus pokyčių valdymas. Tai yra mokslinių diskusijų objektas. Pokyčių valdymo struktūrą gali lemti ir konkrečios organizacijos unikalumas, t.y. praktinis aspektas. Toliau išanalizuokime tai, kokius pokyčių valdymo etapus išskiria mokslininkai. Lewin (1952), kurį cituoja Dromantaitė ir kt. (2012), pokyčių valdymą suvokia kaip procesą, kurio struktūrą sudaro atšildymo, pakeitimo ir užšaldymo procesai (žr. 1 pav.). Šių procesų išdava yra sėkmingas pokytis.



**1 pav. Pokyčių įgyvendinimo procesas pagal Lewin (1952)
(Dromantaitė ir kt., 2012, p. 193)**

Ruibytės (2011) nuomone, „pokyčių procesas apima ir planavimą, ir žmogiškųjų resursų bei organizacinių veiksnių valdymą, ir pokyčių progreso įvertinimą. Vos pradėjus planuoti pokyčius, prasideda ir pokyčių valdymo procesas, kuris tęsiasi iki pat pokyčių įgyvendinimo pabaigos“ (p. 293). Taigi, pokyčių valdymas susideda iš šių etapų: planavimo, žmogiškųjų resursų ir organizacinių veiksnių valdymo, pokyčių progreso įvertinimo.

Kotter ir Schlesinger (2008) teigimu, pokyčių valdymas susideda iš: 1) poreikio keisti, 2) sąjungos pokyčiams inicijuoti sudarymo, 3) vizijos ir strategijos išplėtojimo, 4) pokyčių vizijos komunikavimo, 5) galios delegavimo pokyčiams atlikti, 6) laimėjimų kūrimo ir įtvirtinimo, 7) naujo požiūrio įdiegimo organizacinėje kultūroje. Banevičius (2016), remdamasis „Innovation Partners“ pokyčių diegimo proceso struktūra (žr. 2 pav.), nurodo, kad pokyčių valdymas susideda iš idėjų generavimo, planavimo, įgyvendinimo ir mokymosi. Centrinę vietą tarp šių etapų užima darbuotojų veikla, orientuotą į komandos sudarymą ir veikiamą aplinkos. Pokyčių veiklos tarp darbuotojų rezultatus lemia motyvacinė sistema ir organizacinė valdymo struktūra.



**2 pav. Pokyčių diegimo procesas pagal „Innovation Partners“
(papildyta Banevičiaus, 2016, p. 65)**

Apibendrinant galima teigti, kad pokyčių valdymas yra pokyčių planavimo ir įgyvendinimo procesas, kuris reikalingas organizacijos sklandžiam perėjimui iš esamos į pageidaujamą būseną, įveikiant darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams. Pokyčių valdymas organizacijoje yra strateginio pobūdžio procesas, reikalaujantis gero organizacinio pasirengimo pokyčiams. Pokyčių valdymą galima suvokti ir kaip struktūrinį procesą, susidedantį iš tam tikrų etapų. Nors mokslininkų nuomonės dėl pokyčių valdymo etapų yra labai įvairios, tačiau paprastai loginė etapų seka susideda iš tokių žingsnių, kaip pokyčių planavimas, pokyčiams reikalingų išteklių (žmogiškųjų, materialinių, finansinių, informacinių, nematerialinių) organizavimas, pokyčių įgyvendinimas, pokyčių įgyvendinimo kontrolė ir vertinimas. Vienas iš svarbiausių pokyčių valdymo tikslų yra darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams įveikimas. Nesumažinus darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams, neįmanoma užtikrinti efektyvaus pokyčių valdymo.

2.2.2. Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdai

Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymas yra būdas, sėkmingai įgyvendinti pokyčius organizacijoje. Veiksmingas darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymas gali būti laikomas šiuolaikinių organizacijų veiklos efektyvinimo priemone, konkurencinio pranašumo šaltiniu.

Daugelis organizacijų negeba keistis ir netgi patiria fiasko dėl to, kad neturi darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo patirties, nemoka darbuotojų įtikinti pokyčių būtinybe ir svarba tiek organizacijai, tiek darbuotojams. Kaip teigia Lodienė (2005a), „kad ir koks sudėtingas būtų pokyčių įgyvendinimo procesas, organizacijos nariai turi tikėti, kad pokytis duos naudos ir jiems, ir organizacijai. Didesnė tikimybė, kad taip bus tada, kai organizacijos nariai kartu su vadovais dalyvaus priimant sprendimus, ir kai įvairios iškilusios problemos bus rimtai svarstomos planuojant ir įgyvendinant pokyčius“ (p. 101-102). Kotter (2012) pažymi, kad jeigu bent 75 procentai organizacijos narių sutinka su pokyčio būtinumu, tai beveik niekas negali stipriai pakeisti šio proceso. Ruibytės (2011) teigimu, „pasikeitimai lengviau vyksta tose organizacijose, kuriose pokyčių dalyviai supranta, žino ir suvokia kaitos procesus, tai, kaip ir kas vyksta pokyčių metu“ (p. 290). Bersėnaitės ir kt. (2006) požiūriu, „organizacija sėkmingai gali valdyti nuo jos priklausomus pasikeitimus juos planuodama ir keisdama savo narių nuostatas ir plėsdama jų profesines kompetencijas“ (p. 20). Zafar ir Naveed (2014) tyrimas rodo, kad pokyčių, susijusių su iniciatyva ar projekto įgyvendinimu, sėkmė priklauso nuo to, kaip suinteresuotieji asmenys suvokia savo vaidmenį, kuris tiesiogiai susijęs su jų produktyvumu.

Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymas reikalauja ypatingos vadovybės kompetencijos, žinių, gebėjimų, įgūdžių ir patirties. Pasak Banevičiaus (2016), „dauguma pokyčių žlunga dėl vadovų nesugebėjimo ar nenoro susidoroti su pasipriešinimu. Didelis vaidmuo suteikiamas lyderiams, kurie supranta pokyčio svarbą bei sugeba juos valdyti. Nuo tikrų lyderių sugebėjimo tinkamai valdyti pokyčius priklauso visos organizacijos narių nusistatymas pokyčio atžvilgiu.“ (p. 66). Išoraitė (2012) pabrėžia, kad „pokyčiai jokioje organizacijoje nevyksta lengvai, ypač jei yra vienašališkų vadovybės veiksmų suvaržymų. <...> Organizacijų vadovai privalo suprasti pokyčius ir būti pasirengę juos įgyvendinti. Efektyviai dirbantis vadovas turi tikėtis nuolatinių pokyčių, vertinti juos kaip tikrai naudingą neišvengiamybę“ (p. 134). Videikienės ir Šimanskienės (2014) nuomone, „pokyčių valdymas būtų lengvesnis, jei vadovai, susidūrę su pasipriešinimu, ne kovotų su juo, o pritaikytų tam tikras technikas, leidžiančias panaudoti pasipriešinimo energiją pokyčių įgyvendinimui“ (p. 111).

Netinkamai pasirinktas laikas darbuotojų pasipriešinimui pokyčiams mažinti gali turėti neigiamos įtakos vadovybės veiksmų efektyvumui. Vadovybė tiesiog gali per vėlai susirūpinti darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams problema ir imtis priemonių tuomet, kai pokyčiai jau negrįžtamai žlunga. Išoraitės (2012) akcentavimu, „geriausias būdas permainingoms įveikti yra laikas iki permainų pasirodymo. Pasipriešinimo jausmą būtina pašalinti prieš įgyvendinant permainingas. Vadovai turi suprasti, kad žmonės priešinsis pokyčiams, ir iš anksto tam reikia ruoštis, ieškoti tinkamų būdų“ (p. 142).

Apie iššūkių vadovų kompetencijai sudėtingumą byloja tai, kiek daug vadovai turi žinoti apie pokyčių įgyvendinimo ir valdymo turinį, komunikavimo su darbuotojais principus, kliūčių įveikimą ir

susidorijimą su problemomis, kurios išskyla pokyčių procese. Ruibytės (2011) teigimu, pokyčių įgyvendinimo eigoje „svarbu žinoti pagrindinius komunikavimo su darbuotojais principus, t.y. ką, kaip ir kiek reikia pasakyti darbuotojams. Šio proceso metu svarbu atkreipti dėmesį ir į atlygio sistemą, ir į organizacijos struktūrą, ir į kliūtis, trukdančias siekti tikslo. <...> reikia skirti dėmesio dalykų, kurie palengvintų pokyčių įgyvendinimą, paieškoms. <...> reikia suprasti ir tai, kad prasidėjus pokyčių progresui gali iškilti į paviršių vis daugiau ir daugiau problemų, tačiau nepaisant to, būtina siekti užsibrėžto tikslo, stebėti ir suteikti grįžtamąjį ryšį darbuotojams apie menkiausią pažangą“ (p. 293).

Anatoljevna (Анатольевна, 2015) nurodo keturias darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo strategijas: 1) „prievartos“ strategija, numatanti pasipriešinimo nuslopinimą iš jėgos perspektyvos. Ši strategija reikalauja kruopščios ir nuolatinės darbuotojų elgsenos stebėsenos; 2) „įtikinimo“ strategija, kuri sudaro sąlygas darbuotojams per įtikinėjimą susitarti dėl pagrindinių klausimų; 3) „perauklėjimo“ strategija, sietina su naujų vertybių formavimu. Ši strategija reikalauja daug laiko, ir nors teoriškai ji yra efektyvi, tačiau praktikoje, kai viskas pasikeičia labai greitai, naujos vertybės gali greitai pasenti; 4) „mainų-derybų“ kompromiso strategija. Tai įtikinimo ir prievartos strategija, kuri efektą pasiekia per papildomą mokesčių (pinigų, statuso, galios darbuotojams suteikimą).

Stavros et al. (2016) atliko tyrimą, kuriuo nustatė, kad egzistuoja statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys tarp darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo strategijų taikymo ir darbuotojų atvirumo pokyčiams. Kuo darbuotojai atviresni pokyčiams (juos geriau priima), tuo efektyvesnis darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo strategijų poveikis. Tyrejai nustatė, kad egzistuoja statistiškai reikšmingas neigiamas ryšys tarp darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo strategijų taikymo ir darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams motyvų, tarp darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo strategijų taikymo ir darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams priežasčių. Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo strategijų taikymas gali mažinti darbuotojų motyvaciją priešintis, silpninti priežastis, kurios lemia pasipriešinimo procesą.

Egzistuoja didelė įvairovė būdų, kuriuos naudojant galima valdyti darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams, jį minimizuojant ar visai pašalinant. Šie būdai yra ne tik mokslinių diskusijų, bet ir praktinių tyrimų objektas. Lietuvoje atlikto tyrimo duomenimis, darbuotojai kaip svarbiausią pasipriešinimo pokyčiams įveikimo būdą nurodė pokyčių naudos perteikimą darbuotojams ir nuolatinį jų informavimą apie situaciją, atlikus jos analizę. Daugelis vadovų, taip pat mažų įmonių darbuotojų vyrų manė, kad svarbu skatinti, remti ir palaikyti darbuotojus. Pasak aukštąjį išsilavinimą turinčių vidutinių įmonių darbuotojų moterų, gebėjimas valdyti strateginius pokyčius, įvedant juos pamažu, yra dar viena galimybė minimizuoti arba iš viso panaikinti priešinimąsi pokyčiams (Šaparnis ir kt., 2009, p. 83).

Tradiciskai darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdai skirstomi į formalius ir neformalius (žr. 4 lent.).

4 lentelė. Formalūs ir neformalūs darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdai

Šaltiniai	Formalūs būdai	Neformalūs būdai
Zakarevičius (2003, 2006)	Kuriamas teigiamas darbuotojų požiūris į pokyčius, nuolat keliami personalo kvalifikacija, aiškinama pokyčių būtinybė, jų reikšmingumas. Kartu turi būti įgyvendinama ši priemonė – darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimo bei kitus organizacijos valdymo procesus.	Darbuotojai, suvokdami, kad nuo jų požiūrio, supratimo ir kompetencijos priklauso pokyčių įgyvendinimo veiksmingumas, savarankiškai ir savanoriškai buriasi į tam tikras draugijas, klubus ir juose atlieka naujausios informacijos mainus, kelia kvalifikacijos lygį, ruošiasi ateities permainoms.
Banevičius (2016)	Darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas, pokyčių svarbos ir objektyvaus neišvengiamumo aiškinimas leidžia įveikti pasipriešinimą.	Organizacijos darbuotojai, suprasdami savo vaidmens svarbumą pokyčio procese ir, kad nuo jų požiūrio bei kompetencijos priklauso pokyčio įgyvendinimo efektyvumas, jungiasi į draugijas, klubus, kuriuose keičiasi informacija, žiniomis.

Šarlauskienės (2011) nuomone, kai kurie neformalūs darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdai yra efektyvesni už formalius: „Žmonės iš principo yra nelinkę keistis ir keisti savo įsitikinimų, todėl geriausia pritarimą pokyčiams pasiekti per neformalią organizacijos kultūrą: organizacijos simbolius, artefaktus ir, ypač, bendravimą. Logiškas informacijos pateikimas apie pokyčių būtinumą neveikia taip efektyviai kaip neformalus bendravimo kanalais pateiktos istorijos apie organizacijos problemas, pokyčių reikalingumą, galimus problemų sprendimo būdus“ (p. 143-144).

Gana dažnai akcentuojama, kad darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams yra psichologinio pobūdžio procesas, todėl darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo procese pirmiausiai turėtų būti naudojamos psichologinės priemonės, atsižvelgiant į psichologinius pasipriešinimo aspektus. Dromantaitė ir kt. (2012) teigia: „Kadangi pasipriešinimas pokyčiams labiausiai susijęs su psichologinėmis priežastimis, pirmiausia siūlytina nustatyti, kokie yra darbuotojo įsitikinimai ir kiek tvirtas jo pasipriešinimas. Labiausiai besipriešinančius darbuotojų reikėtų bendrame susirinkime išsamiai supažindinti su pokyčiais <...>. Daugiau dėmesio ir laiko patartina skirti ne besipriešintiems, o naujas idėjas ir planus palaikantiems darbuotojams“ (p. 198).

Darbuotojų požiūris į pokyčius stipriai priklauso nuo psichologinio klimato. Gera atmosfera darbe ir palankus psichologinis klimatas gali lemti teigiamas darbuotojų nuostatas dėl pokyčių, motyvuoti juos aktyviai įsitraukti į pokyčių įgyvendinimo procesą. Videikienė ir Šimanskienė (2014) pažymi, kad „būtina naudoti įvairias kvalifikacijos tobulinimo formas bei metodus ir siekti, kad pokyčių realizavimui būtų suformuota pozityvi atmosfera“ (p. 112). Krivienė ir kt. (2015) konstatuoja, kad „nesvarbu, kokį klimatą pasirenka puoselėti organizacija, ji visų pirma turėtų rūpintis jo stiprumu. Klimatą silpnina nesuderintos ir nenuoseklios procedūros, kai tvarkos ir organizacijos politika skiriasi nuo realių procesų“ (p. 70). Galima teigti, kad teigiamas psichologinis klimatas ir pozityvi atmosfera yra tos erdvės, kuriose mažėja galimybės darbuotojų pasipriešinimui pokyčiams reikštis ir išplisti.

Esant teigiamam psichologiniam klimatui ir pozityviai atmosferai, darbuotojams yra lengviau psichologiškai prisitaikyti prie pokyčių, palankiau reaguoti į pokyčius. Bukšnytės ir kt. (2012) tyrimas parodė, kad darbuotojų reagavimą į pokyčius ir pokyčių įveikimą sieja statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys. Esant labiau teigiamam darbuotojų reagavimui į pokyčius, gerėja darbuotojų pokyčių įveikimas, o šiems gerėjant, gerėja bendras darbuotojų psichologinis prisitaikymas prie pokyčių. Nustatytas labai stiprus teigiamas ryšys tarp darbuotojams būdingo psichologinio prisitaikymo prie pokyčių ir jo sudedamosios dalies – reagavimo į pokyčius organizacijoje. Tyrėjai, atsižvelgdami į tyrimo rezultatus, nurodo, kad „kad tai, kaip darbuotojams pavyksta psichologiškai prisitaikyti prie pokyčių, didžia dalimi yra susiję su tuo, kaip jie reaguoja į pokyčius organizacijoje“. Taigi, teigiamo psichologinio klimato ir pozityvios atmosferos kūrimas yra būdas, kurį vadovybė galėtų naudoti darbuotojų pasipriešinimui mažinti.

Analizuojant darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdus, reikia pabrėžti, kad vieni autoriai į juos žiūri kompleksiskai ir pateikia išsamias darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdų klasifikacijas. Toks požiūris yra sisteminis. Kiti autoriai akcentuoja tik svarbiausius darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdus. Toks požiūris yra atrankinis. Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdų klasifikavimas sisteminiu požiūriu atsispindi 5 lentelėje.

5 lentelė. Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdų klasifikavimas

Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdai	Kotter ir Schlesinger (2008)	Yilmaz ir Kılıçoğlu (2013)	Akan et al. (2016)	Dromantaitė ir kt. (2012)	Jones et al. (2008)	Boohene ir Williams (2012)	Videikiėnė ir Šimanskienė (2014)	Zafar ir Naveed (2014)
Politinių varomųjų jėgų suformavimas				+	+			
Pokyčių pajėgumų formavimas								+
Vadovų ir lyderių kompetencijos ugdymas								+
Vadovo /lyderio veiksmai					+			
Kvalifikacijos kėlimas	+ ¹							
Bendravimas (komunikacija)		+			+	+	+	+
Švietimas			+	+				
Dalyvavimas priimant sprendimus		+	+		+	+	+	
Darbuotojų įtraukimas	+						+	+
Darbuotojų motyvavimas						+		
Pokyčių būtybės reprezentavimas				+				
Pokyčių įgyvendinimo supaprastinimas			+					
Vadovybės parama	+	+	+		+			
Derybos		+	+					
Sutartis su patiriančiais nepatogumus darbuotojais	+							

¹ Šioje lentelėje sujungti langeliai rodo, kad kelis darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdus mokslininkai suvokia kaip vieną bendrą priemonę.

Manipuliavimas			+					
Kooptacija	+	+						
Aiški ir numatoma prievarta	+	+	+					
Diskusija			+					
Finansinė nauda			+					
Pokyčių tikslo supratimas					+			
Skatinimas tų, kurie priima pokyčius								
Konstruktivaus elgesio apdovanojimas				+				
Besimokančios organizacijos kūrimas				+				+
Darbuotojų individualumo gerbimas				+				
Darbuotojų pasitikėjimo valdymas						+		
Pozityvios atmosferos sukūrimas							+	
Viso:	6	6	9	6	6	4	4	5

Kiekybiniu požiūriu autorių pateikiamos darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdų klasifikacijos yra įvairios. Dažniausiai mokslininkai nurodo tokius svarbiausius būdus, kaip bendravimas, dalyvavimas priimant sprendimus, darbuotojų įtraukimas, vadovybės parama.

Kotter ir Schlesinger (2008) teigimu, darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymas susideda iš tokių būdų, kaip kvalifikacijos kėlimas ir bendravimas, darbuotojų dalyvavimas priimant sprendimus ir įtraukimas, vadovybės parama, derybos ir sutartis su patiriančiais nepatogumus darbuotojais, manipuliavimas ir kooptacija, aiški ir numatoma prievarta. Yılmaz ir Kılıçoğlu (2013) pateikia labai panašią į Kotter ir Schlesinger (2008) klasifikaciją, susidedančią iš tokių būdų, kaip švietimas ir komunikacija, dalyvavimas ir įtraukimas, pokyčių įgyvendinimo supaprastinimas ir parama, derybos, manipuliavimas ir kooptacija, aiški ir numatoma prievarta. Įdomi priemonė darbuotojų pasipriešinimui sumažinti yra pokyčių įgyvendinimo supaprastinimas. Darbuotojai nemėgsta sudėtingų dalykų, kuriuos sunku paaiškinti ir suprasti, o pokyčius, įgyvendinamus paprastesniu būdu, yra paaiškinti paprasčiau, taigi, ir lengviau darbuotojus įtikinti sutikti su šiais pokyčiais. Akan et al. (2016) manymu, dažniausiai naudojami darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams būdai yra švietimas, dalyvavimas priimant sprendimus, pokyčių įgyvendinimo supaprastinimas, vadovybės parama, derybos, manipuliavimas, aiški ir numatoma prievarta, diskusija, finansinė nauda. Finansinę naudą autoriai supranta, kaip darbuotojų skatinimą finansinėmis motyvavimo priemonėmis. Akan et al. (2016) mano, kad turėtų būti skatinami ne tik tie darbuotojai, kurie priima pokyčius, bet ir tie, kurie juos įgyvendina.

Zafar ir Naveed (2014) išsamiai aprašo darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdus, grupuodami juos į penkias kategorijas:

1. Pokyčių pajėgumų formavimas, kuris formuoja poreikį generuoti pokyčių pajėgumus trijuose skirtinguose organizacijos lygmenyse:
 - *mikro lygmenyje*, plėtojant skirtingų požiūrių į pokyčius supratimo ir pritarimo procesą, didinant darbuotojų norą ir sugebėjimą keistis. Šiame lygmenyje su darbuotojais siekiama pasidalyti geriausia praktika, įrankiais ir įžvalgomis, kaip reikia

keistis. Jaučiamas poreikis samdyti, vertinti ir apdovanoti pokyčiams reikalingus žmones, atsižvelgiant į jų gebėjimą įgyvendinti pokyčius;

- *mezo lygmenyje*, kuriant pertvarkymo infrastruktūrą, suteikiant pokyčiams reikiamus išteklius ir suformuojant biudžetą, reikalingą pokyčių įgyvendinimui;
 - *makro lygmenyje*, vadovams (lyderiams) kuriant palankią pokyčiams kultūrą, tęsiant strateginį organizacijos plėtojimo procesą. Vadovai čia turėtų imtis tokių veiksmų, kaip mokymasis ir keitimasis informacija, alternatyvių požiūrių vertinimas, orientavimas į suinteresuotąsias šalis ir bendro tikslo formavimas.
2. Vadovų ir lyderių kompetencijos ugdymas. Vadovai kaip lyderiai atlieka svarbų vaidmenį pokyčių procese. Jie kuria ateities viziją ir tada formuoja loginę strategiją, kaip įgyvendinti pokyčius, kad jie taptų realybe. Vadovai motyvuoja darbuotojus, siekdami vizijos ir tikslo įgyvendinimo. Vadovai turi ugdyti pokyčiams reikalingą kompetenciją kursuose, seminaruose, konferencijose, mokydami iš gerųjų pavyzdžių, pasitelkdami asmeninį tobulėjimą.
 3. Bendravimas ir darbuotojų supratimo apie organizacinius pokyčius formavimas. Svarbiausia nesėkmingų pokyčių problema yra komunikacijos trūkumas. Tyrimai rodo, kad daugelis įmonių nesugeba informuoti vadovų ir darbuotojų apie tai, kaip jų organizacijose turi būti įgyvendinami pokyčiai. Ryšiai su darbuotojais turi būti palaikomi kiekviename pokyčių etape, siekiant sumažinti darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams. Siekiant palengvinti perėjimą iš esamos būsenos į norimą, būtina informuoti darbuotojus apie pokyčių eigą.
 4. Dalyvavimas ir įtraukimas. Dalyvavimas yra procesas, kuris sudaro sąlygas darbuotojams dalyvauti organizacinių pokyčių procese. Dalyvavimas reiškia, kad tiek vadovai, tiek darbuotojai geba dalintis kompetencijomis sprendimų priėmimo procese ir atsakomybe už šiuos sprendimus. Darbuotojų įtraukimas į pokyčių inicijavimo, formavimo ir kontrolės procesus leidžia jiems jausti suinteresuotumą už pokyčių įgyvendinimo eigą ir kokybę.
 5. Nuolatinis darbuotojų mokymas. Mokymas, susijęs su techniniais pokyčių aspektais, padeda užtikrinti, kad darbuotojai įgytų reikiamų įgūdžių naujoms užduotims atlikti. Mokymas gali padidinti darbuotojų pasitikėjimą pokyčiais, padėti prisitaikyti prie naujos aplinkos. Mokymai prisideda prie sėkmingų pokyčių įgyvendinimo.

Boohene ir Williamsas (2012) nurodo tokius darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdus, kaip komunikacija, dalyvavimas priimant sprendimus, darbuotojų motyvavimas, pokyčių tikslo supratimas. Šiuos būdus tyrėjai ištyrė ir nustatė, kad darbuotojų dalyvavimas priimant sprendimus mažina darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams. Tyrėjai identifikavo neigiamą ryšį tarp motyvavimo ir pasipriešinimo. Jie daro išvadą, kad kuo geriau darbuotojų yra motyvuojami, tuo mažiau jie priešinasi

organizaciniams pokyčiams. Boohene ir Williamsas (2012) nustatė ryšio buvimą tarp komunikacijos ir pasipriešinimo. Pasipriešinimo vertinimo reikšmės buvo statistiškai patikimai aukštesnės už komunikacijos vertinimo reikšmes. Daroma išvada, kad komunikacijos stoka gali daryti poveikį darbuotojų pasipriešinimui pokyčiams. Tyrėjai identifikavo neigiamą ryšį tarp informacijos mainų ir pasipriešinimo. Pasipriešinimo vertinimo reikšmės buvo statistiškai patikimai aukštesnės už informacijos mainų vertinimo reikšmes. Daroma išvada, kad informacijos mainų stoka gali daryti poveikį darbuotojų pasipriešinimui pokyčiams. Taip pat nustatytas teigiamas ryšys tarp darbuotojų pasitikėjimo ir pasipriešinimo. Pasipriešinimo vertinimo reikšmės buvo statistiškai patikimai aukštesnės už pasitikėjimo vertinimo reikšmes. Buvo daroma išvada, kad pasitikėjimo stoka gali daryti poveikį darbuotojų pasipriešinimui pokyčiams.

Kaip minėta, kai kurie tyrėjai akcentuoja tik kurį nors vieną ar kelis svarbiausius darbuotojų pasipriešinimo valdymo būdus. Zakarevičius (2006) nurodo kelis reikšmingiausias formaliai organizuotų darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdus – darbuotojų kvalifikacijos permanentinį tobulinimą, pokyčių svarbos ir objektyvaus neišvengiamumo aiškinimą.

Erwin ir Garman (2010) siūlo darbuotojų pasipriešinimui pokyčiams valdyti naudoti komunikavimą (informavimą). Korsakienė (2006) labiausiai akcentuoja komunikavimą, negatyviai nusiteikusių darbuotojų įtraukimą į darbo grupes ar komandas, dalyvavimą sprendimų priėmimuose. Autorė ypač akcentuoja komunikacijos naudą darbuotojų pasipriešinimui valdyti: „Organizaciniu lygmeniu komunikacija yra gana svarbi, leidžianti pokyčių vykdytojams mesti iššūkį įsigalėjusioms kultūros ir struktūros normoms. Kita vertus, įrodyta, kad neefektyvi vidinė komunikacija yra vienas svarbiausių veiksnių, lemiančių pokyčių nesėkmę“ (p. 239). Misiūno ir Stravinskienės (2010) akcentavimu, darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams galima valdyti abipusiu komunikavimu. Lyderiai ir vadovai turi bendrauti su darbuotojais, pasitelkdami įvairias komunikavimo formas ir priemones (neformalių, sklaidos seminarų organizavimą ir t. t.). Svarbu skatinti darbuotojus, parodant būsimą pokyčių naudą tiek kiekvienam jų, tiek visai organizacijai.

2007 m. Lietuvos įmonėse atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad Lietuvos vadovai nevertina pokyčių komunikacijos kompetencijos kaip svarbios pokyčių valdymo sėkmingumui. Daroma prielaida, kad Lietuvos vadovų komunikacijos kompetencijos svarbos (kaip ir pačios komunikacijos) nuvertinimas ir yra daugumos pokyčių iniciatyvų nesėkmių priežastis (Pundzienė ir kt., 2007).

Reikėtų pastebėti, kad vadovai, valdydami darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams, turėtų naudoti ne vieną kurį nors būdą, bet remtis sisteminiu požiūriu ir nuolat naudoti įvairius derinius. Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonės, kaip teigia Šarlauskienė (2011), nebus efektyvios, jei jos bus vienkartinės ar taikomos, naudojant koncepcinės nuostatos modelius ar teorijas. Videikienė ir Šimanskienė (2014) pažymi, kad „sėkmingos organizacijos pokyčių pastangos yra visuomet charakterizuojamos sumaniais <...> įvairių būdų pritaikymais, dažnai netgi labai skirtingomis jų

kombinacijomis. Viena iš elementariausių klaidų, kurią daro vadovai<...> yra ta, jog jie naudoja tik vieną būdą ar ribotą jų grupę, neatsižvelgdami į susiklosčiusią situaciją. Antroji klaida – padrikas būdų keitimas“ (p. 112).

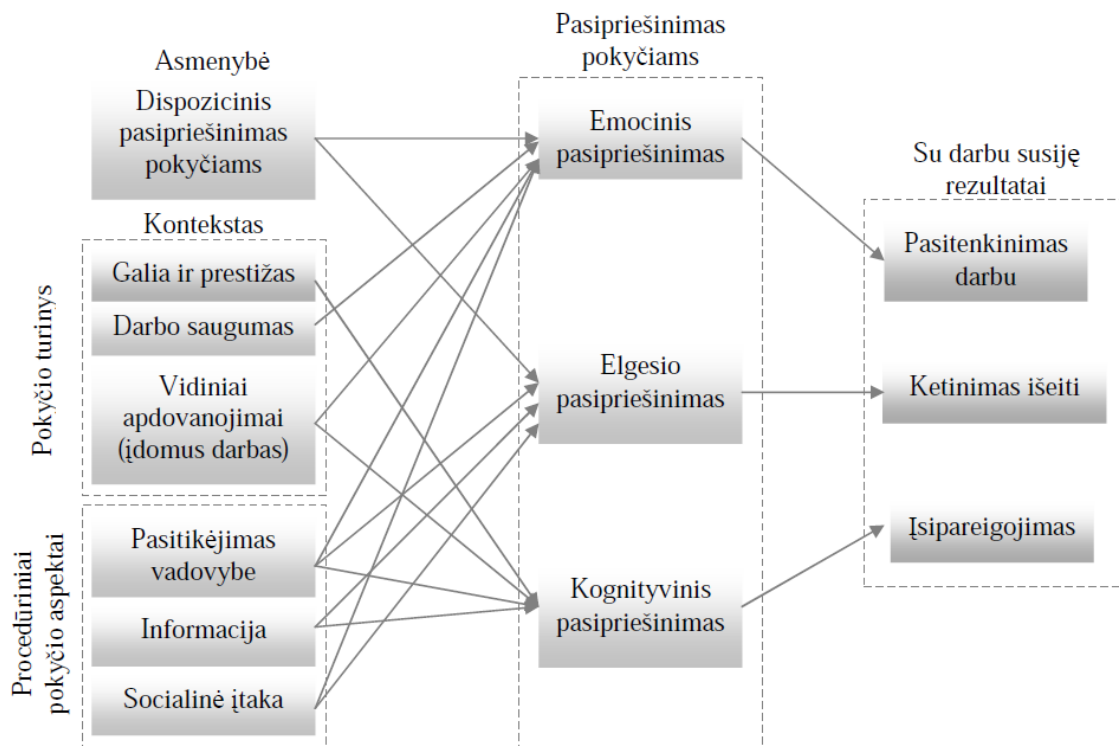
Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymas yra svarbi organizacijos valdymo sritis. Kadangi organizacinis darbas yra dalis vadovų veiklos, tai darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymas yra ir strategiškai svarbi vadovų veiklos sritis, reikalaujanti iš vadovybės ypatingos kompetencijos, žinių, gebėjimų, įgūdžių. Vadovai turi gerai išmanyti darbuotojų kolektyvinę ir individualią psichologiją, kad galėtų nuspėti galimą reakciją į pokyčius, įvertinti prisitaikymo prie pokyčių galimybes. Mokslininkai akcentuoja labai daug darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdų, nesutardami, kurie iš jų svarbiausi. Tie mokslininkai, kurie nurodo tik vieną ar kelis svarbiausius valdymo būdus, klysta manydami, kad jų pakaks efektyviai valdyti darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams. Šiuo atveju į darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymą reikėtų žvelgti kaip į sistemą, kai taikoma ne kuri nors viena priemonė, o įvairios jų kombinacijos, priklausomai nuo situacijos ir darbuotojų elgesio. Šiame darbe pritariama Zafar ir Naveed (2014) klasifikacijai, remiantis kuria, prioritetiniai darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdai yra: pokyčių pajėgumų formavimas, vadovų ir lyderių kompetencijos ugdymas, bendravimas ir darbuotojų supratimo apie organizacinius pokyčius formavimas, dalyvavimas ir įtraukimas, nuolatinis darbuotojų mokymas. Ši klasifikacija pasižymi darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo tęstinumu ir yra pakankamai išsami.

2.3. Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo modelių analizė

Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo modeliavimas yra teorinis ir empirinis birymas konceptualiai išreikšti mokslinį požiūrį į tai, koks turėtų būti darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo procesas ir būdai. Mokslininkai pateikia įvairius darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo modelius. Dalis šių modelių yra grįsti sisteminiu požiūriu, dalis išreiškia požiūrį į atskirus darbuotojų pasipriešinimo valdymo būdus ir elementus.

Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams modelį yra parengęs Oreg (2006) (žr. 3 pav.). Modelio esmę atspindi pokyčių kontekstas, asmenybės vaidmuo pokyčių kontekste, pasipriešinimo pokyčiams būdai ir su darbu susiję rezultatai. Remiantis Oreg (2006) modeliu, pažymėtina, kad darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams gali būti kelių rūšių, t.y. emocinis, elgesio ir kognityvinis. Visos šios darbuotojų pasipriešinimo rūšys gali reikštis kartu, gali ir atskirai. Kiekviena darbuotojų pasipriešinimo rūšis savaip įtakoja darbuotojų darbo rezultatus. Emociniam pasipriešinimui būdingas sumažėjęs darbuotojų pasitenkinimas darbu (suprastėjusi psichologinė atmosfera rodo apie darbuotojų emocinio įsitraukimo į darbą smukimą), elgesio pasipriešinimas sietinas su didesne darbuotojų tikimybe palikti darbą ir išeiti dirbti kitur (darbuotojai nepasitenkinimą pokyčiais išreiškia savo

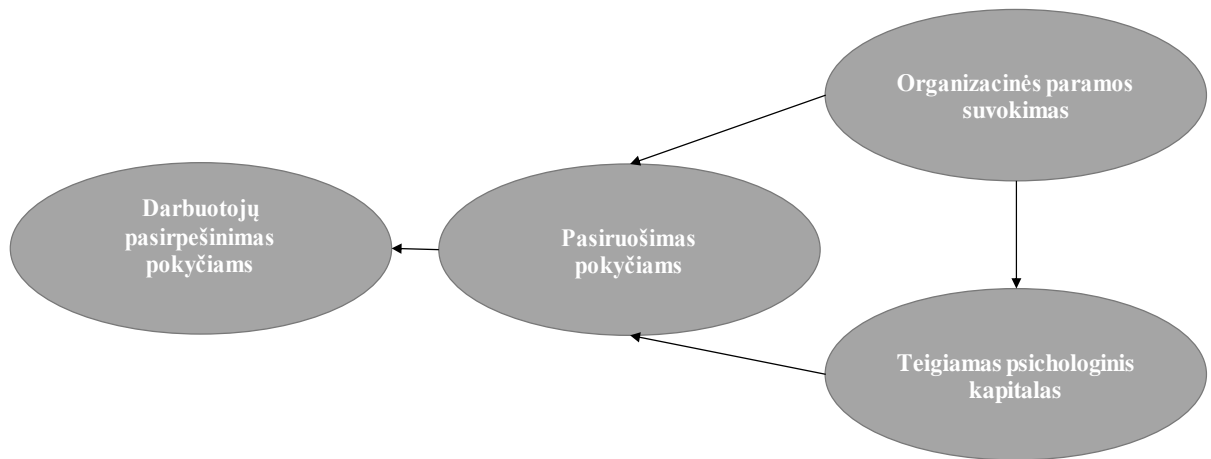
elgesiu), o kognityvinis pasipriešinimas pasižymi darbuotojų lojalumo organizacijai susilpnėjimu (individo susitapatinimo su organizacija ir įsipareigojimo darbdaviui mažėjimu). Remiantis modeliu, galima akcentuoti, kad asmeninės dirbančiųjų charakteristikos daro reikšmingą poveikį elgesio pasipriešinimui ir emociniam pasipriešinimui.



3 pav. Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams modelis (Oreg, 2006)

Oreg (2006) nustatė, kad darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams gali reikšti kaip reakcija į pokyčių įgyvendinimo procesą arba į pokyčių rezultatus. Tyrėjo nuomone, procedūriniai kriterijai arba pokyčio įgyvendinimo procesas sietinas su elgesio pasipriešinimu, o pokyčio rezultatai – su kognityviu ir emociniu pasipriešinimu. Oreg (2006) atliko tyrimą, kuriuo nustatė, kad pokyčių metu kylantis nerimas mažina dirbančiųjų pasitenkinimą darbu, bet nebūtinai daro poveikį dirbančiųjų ketinimams išeiti. Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams modelio pagal Oreg (2006) stiprybė yra jo išsamumas, teorinis pagrindumas (modelis sudarytas remiantis gausia mokslinių šaltinių analize ir pagrįsta jų kritika), empirinis patikrinimas, o silpnybė – neatkreipiamas dėmesys į darbuotojų pasipriešinimo valdymo būdus, todėl lieka nežinomas jų poveikis darbuotojų pasipriešinimo valdymo efektyvumui.

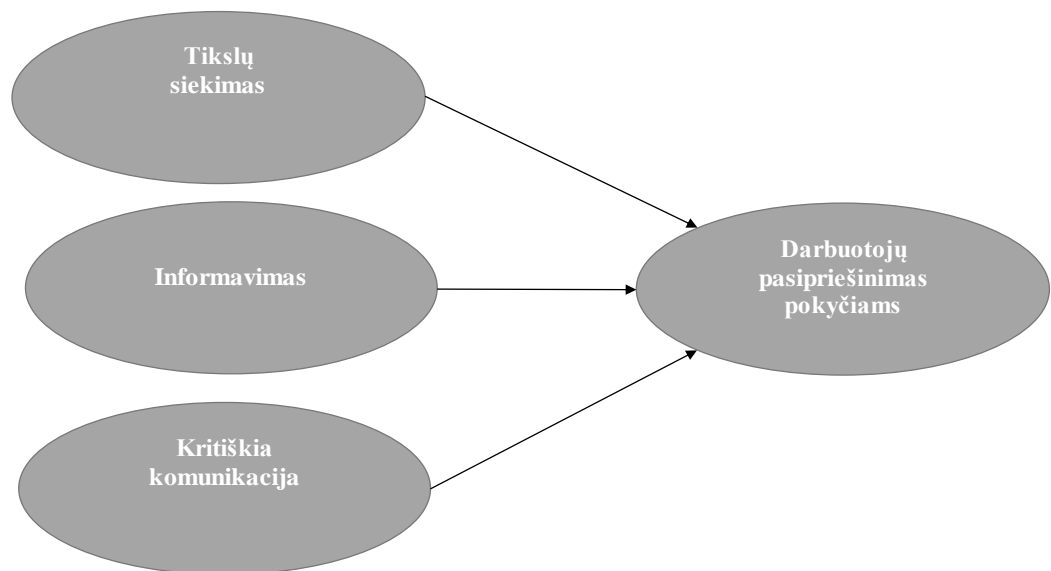
Yu ir Lee (2015) pateikia sąsajų tarp organizacinės paramos suvokimo ir darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams modelį (žr. 4 pav.), kuris grindžiamas nuostata, kad per organizacinę paramą galima daryti poveikį darbuotojų pasiruošimui pokyčiams, o per tai ir valdyti darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams. Šį modelį empiriškai ištyrė tiek Yu ir Lee (2015), tiek Jabbarian ir Chegini (2016).



4 pav. Sąsajų tarp organizacinės paramos suvokimo ir darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams modelis (Yu ir Lee, 2015, p. 181)

Tyrimais įrodytas teigiamas ryšys tarp organizacinės paramos suvokimo ir teigiamo psichologinio kapitalo (Yu ir Lee, 2015; Jabbarian ir Chegini, 2016). Galima teigti, kad tinkama organizacinė parama gerina psichologinę atmosferą darbe. Tyrimų duomenimis, savaime suprantama organizacinė parama daro teigiamą poveikį darbuotojų pasirengimui pokyčiams (Yu ir Lee, 2015; Jabbarian ir Chegini, 2016). Taip pat tyrimais nustatytas teigiamas pozityvaus psichologinio kapitalo poveikis darbuotojų pasirengimui pokyčiams (Yu ir Lee, 2015; Jabbarian ir Chegini, 2016). Remiantis tyrimais, pažymėtina, kad darbuotojų pasiruošimas pokyčiams turi atvirkštinį (neigiamą) poveikį darbuotojų pasipriešinimui pokyčiams (Yu ir Lee, 2015; Jabbarian ir Chegini, 2016). Vadinasi, kuo daugiau paramos organizacija suteikia darbuotojų pasiruošimui pokyčiams, kuo geriau psichologinė atmosfera išnaudojama darbuotojų pasiruošimo pokyčiams procese ir kuo geriau darbuotojai yra paruošti pokyčiams, tuo labiau mažėja tikimybė, kad bus (didelis) darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams. Yu ir Lee (2015) modelio stiprybė yra sąsajų tarp organizacinės paramos suvokimo ir darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams atskleidimas, empirinis pagrindumas (modelį empiriškai ištyrė keli mokslininkai), o silpnybė – modelyje neatsispindi darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdai ir jų poveikis darbuotojų pasipriešinimui.

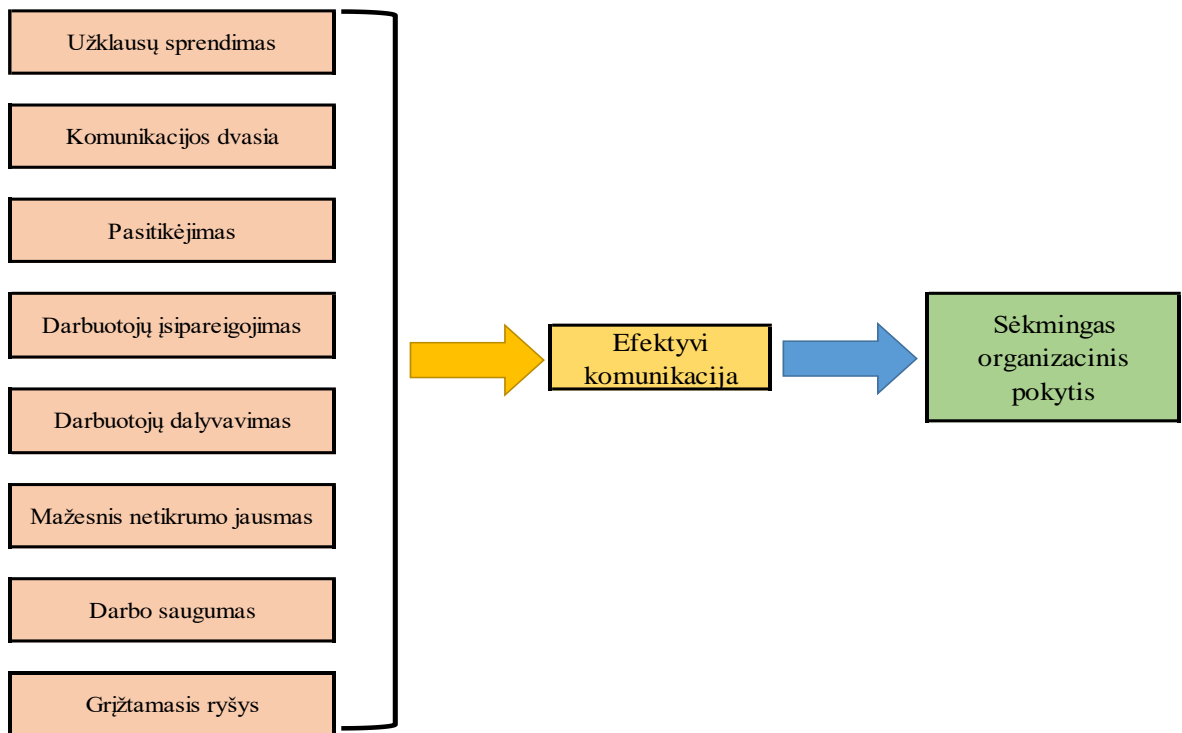
Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo kontekste Akan et al. (2016) svarbiausia priemone laiko organizacinę komunikaciją, kurią apibūdina, kaip organizacijoje vykstantį „jausmų, minčių, įsitikinimų, požiūrių ir kūrybos perdavimo bei elgesio procesą, pasireiškiantį neverbaliniu būdu ar raštu ir darantį poveikį kitų žmonių elgesiui ar tam tikrą išvadų suformulavimui“ (p. 54). Akan et al. (2016) organizacinę komunikaciją suvokia, kaip trijų esminių konstruktvų – tikslų siekimo, informavimo ir kritiškos komunikacijos – rinkinį. Laikydami šios nuostatos, Akan et al. (2016) parengė organizacinės komunikacijos poveikio darbuotojų pasipriešinimui pokyčiams modelį (žr. 5 pav.).



5 pav. Organizacinės komunikacijos poveikio darbuotojų pasipriešinimui pokyčiams modelis (Akan et al., 2016, p. 59)

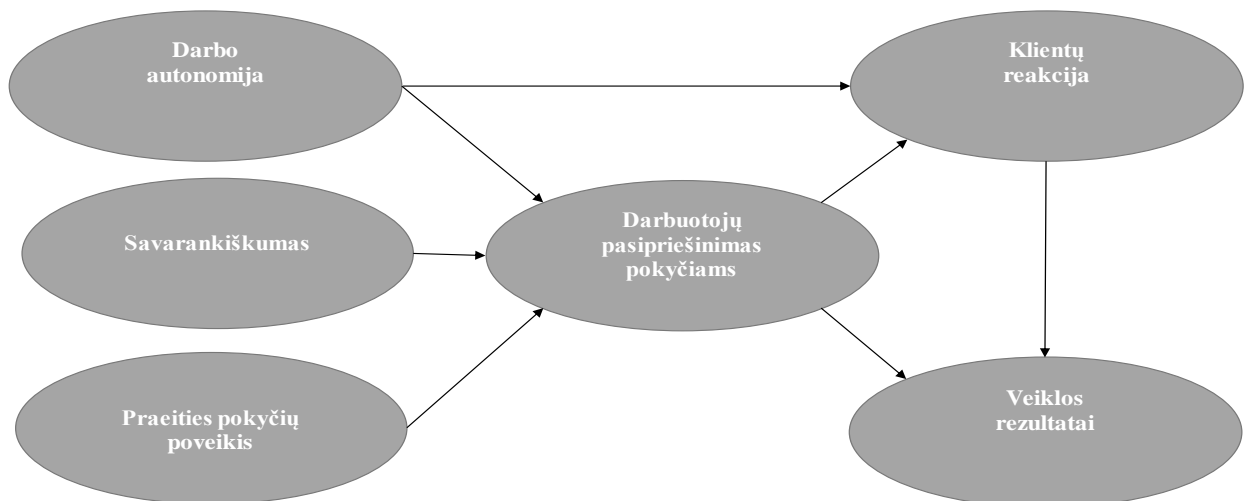
Modelį patikrinę empiriškai bankų pavyzdžiu, Akan et al. (2016) nustatė, kad tarp tikslų siekimo ir darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams, tarp kritiškos komunikacijos ir darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams egzistuoja statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys. Atlikę regresinę analizę, tyrėjai identifikavo, kad tikslų siekimas daro statistiškai reikšmingą įtaką darbuotojų pasipriešinimui pokyčiams, taip pat, kad kritiška komunikacija daro statistiškai reikšmingą įtaką darbuotojų pasipriešinimui pokyčiams. Statistiškai reikšmingas ryšys tarp informavimo ir darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams nebuvo nustatytas. Autoriai daro išvadą, kad organizacijos vadovų negebėjimas darbuotojams aiškiai suformuluoti pokyčių tikslus ir kritiškos komunikacijos stoka gali lemti didesnę darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams. Organizacinės komunikacijos poveikio darbuotojų pasipriešinimui pokyčiams modelio pagal Akan et al. (2016) stiprybė yra jo empirinis pagrindimas, o silpnybė – modelyje koncentruojamas dėmesys tik į komunikacijos procesą, nors darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymas nebūtinai susideda tik iš efektyvios komunikacijos, nors ši priemonė analizuojamame kontekste yra svarbi.

Husain (2013) svarbiausia priemone darbuotojų pasipriešinimui pokyčiams valdyti, kaip ir Akan et al. (2016), laiko efektyvią komunikaciją, kuri sudaro pokyčių komunikacijos modelio fundamentą (žr. 6 pav.). Modelyje pateikiami veiksniai, lemiantys komunikacijos efektyvumą. Efektyvi komunikacija yra sėkmingo organizacinio pokyčio prielaida. Pokyčių komunikacijos modelio pagal Husain (2013) stiprybė yra jo teorinis pagrindimas (modelis sudarytas, remiantis gausia mokslinių šaltinių analize ir pagrįsta jų kritika), tačiau teorinis modelio aspektas lemia ir nemažą jo silpnybę, nes modelis nėra patikrintas empiriškai, todėl neturi empirinės ir praktinio pritaikomumo vertės.



6 pav. Pokyčių komunikacijos modelis (Husain, 2013, p. 48)

Jaramilo et al. (2012) parengė darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams modelį, kurio struktūra pateikiama 7 paveiksle. Apibūdinant šį modelį, pastebėtina, kad darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams lemia darbo autonomija, savarankiškumas, praeities pokyčių patirtis. Nuo darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams priklauso klientų reakcija ir organizacijos (darbuotojų) veiklos rezultatai.

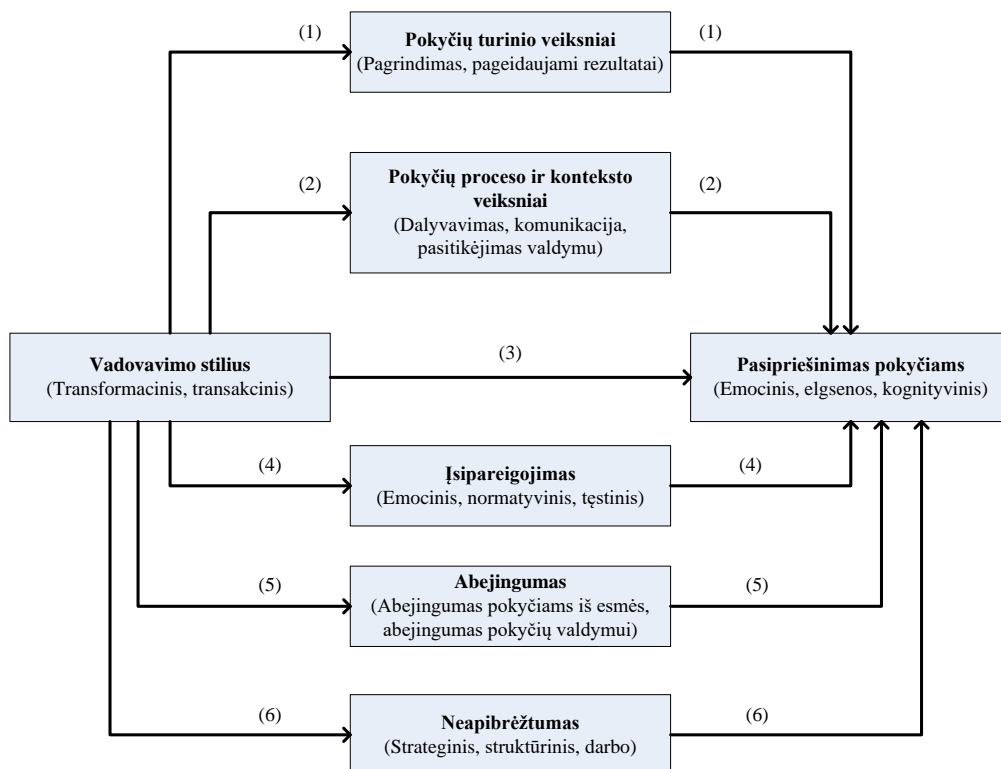


7 pav. Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams modelis (Jaramilo et al., 2012, p. 554)

Jaramilo et al. (2012) modelį patikrino empiriškai pardavimo agentų pavyzdžiu ir nustatė, kad pardavimo agentai labiau linkę pasipriešinti pokyčiams, jei jie mano, kad pokyčiai didina jų darbo krūvį. Pardavimo agentai mažiau linkę pasipriešinti pokyčiams, kai jie turi aukštesnį darbo

autonomiškumą ir savarankiškumą. Pardavimo agentų pasipriešinimas pokyčiams turi neigiamos įtakos klientų reakcijai ir pardavimo veiklos rezultatams. Rastekenari et al. (2013) patikrino Jaramilo et al. (2012) parengtą modelį empiriškai. Tyrimas buvo atliktas privačių bankų pavyzdžiu. Tyrėjai identifiko, kad savarankiškumas daro statistiškai reikšmingą įtaką darbuotojų pasipriešinimui pokyčiams. Kaip ir Jaramilo et al. (2012), Rastekenari et al. (2013) daro išvadą, kad darbuotojai mažiau linkę pasipriešinti pokyčiams, kai jie turi didesnę savarankiškumą darbe. Statistiškai reikšmingą ryšį Rastekenari et al. (2013) nustatė tarp darbo autonomijos ir klientų reakcijos. Be to, tyrėjai nustatė, kad darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams daro neigiamą įtaką klientų reakcijai ir organizacijos veiklos rezultatams (tą patį, beje, nustatė ir Jaramilo et al. (2012)). Hipotezės dėl darbo autonomijos ir praeities pokyčių patirties daromos įtakos darbuotojų pasipriešinimui pokyčiams nepasitvirtino. Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams modelio pagal Jaramilo et al. (2012) stiprybė yra jo empirinis pagrindimas (modelį empiriškai ištyrė keli mokslininkai), o silpnybė – modelyje neatsispindi darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdai ir jų poveikis darbuotojų pasipriešinimui.

Penava ir Šehić (2014) parengė transformacinio vadovavimo poveikio darbuotojų pasipriešinimui pokyčiams modelį (žr. 8 pav.). Modelis paremtas nuostata, kad transformacinis vadovavimas gali mažinti darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams.



8 pav. Transformacinio vadovavimo poveikio darbuotojų pasipriešinimui pokyčiams modelis (Penava ir Šehić, 2014, p. 137)

Penava ir Šehić (2014) atliko tyrimą Bosnijos ir Hercegovinos įmonėje, kuriuo patikrino modelį empiriškai. Tyrėjai nustatė, kad transformacinis vadovavimo stilius daro teigiamą statistiškai reikšmingą įtaką pokyčių turinio pagrindimui. Pokyčių turinio pagrindimas daro neigiamą statistiškai reikšmingą įtaką kognityviniam pasipriešinimui. Per pokyčių turinio veiksnius buvo nustatytas netiesioginis neigiamas ryšys tarp transformacinio vadovavimo ir darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams, kas leido daryti prielaidą, kad transformacinis vadovavimas mažina darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams (1). Tyrėjai identifikavo, kad transformacinis vadovavimo stilius daro teigiamą statistiškai reikšmingą įtaką emociniam darbuotojų įsipareigojimui. Emocinis darbuotojų įsipareigojimas daro neigiamą statistiškai reikšmingą įtaką kognityviniam pasipriešinimui. Taigi, per emocinio įsipareigojimo veiksnį buvo nustatytas netiesioginis neigiamas ryšys tarp transformacinio vadovavimo ir darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams (4). Nustatyta, kad transformacinis vadovavimo stilius daro neigiamą statistiškai reikšmingą įtaką darbuotojų abejingumui. Darbuotojų abejingumas turi teigiamos statistiškai reikšmingos įtakos emociniam darbuotojų pasipriešinimui. Darytina prielaida, kad abejingi darbuotojai labiau linkę priešintis pokyčiams. Vadinas, transformacinis vadovavimas gali mažinti darbuotojų abejingumą, o per tai ir silpninti jų pasipriešinimą pokyčiams (5). Taip pat identifiukuota, kad transformacinis vadovavimo stilius daro neigiamą statistiškai reikšmingą įtaką darbuotojų pasipriešinimui. Iš to galima daryti išvadą, kad transformacinis vadovavimo stilius gali mažinti darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams (3). Transformacinio vadovavimo poveikio darbuotojų pasipriešinimui pokyčiams modelio pagal Penava ir Šehić (2014) stiprybė yra jo išsamumas ir empirinis pagrįstumas, o silpnybė – modelyje koncentruojamas dėmesys tik į transformacinio vadovavimo veiksnį, nors darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymas nebūtinai susideda tik iš šio valdymo būdo.

Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo modeliai apibendrinami 6 lentelėje.

6 lentelė. Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo modelių palyginimas

Metai	Autoriai	Modelis	Esminės stiprybės	Esminės silpnybės
2006	Oreg	Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams modelis	• Išsamumas, teorinis ir empirinis pagrįstumas	• Neatkreipiamas dėmesys į darbuotojų pasipriešinimo valdymo būdus ir jų poveikį
2015	Yu ir Lee	Sąsajų tarp organizacinės paramos suvokimo ir darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams Modelis	• Sąsajų tarp organizacinės paramos suvokimo ir darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams atskleidimas, empirinis pagrįstumas	
2012	Jaramilo et al.	Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams modelis	• Empirinis pagrįstumas, darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymas susietas su veiklos rezultatais	
2013	Husain	Pokyčių komunikacijos modelis	• Teorinis pagrįstumas	• Modelis nepatikrintas empiriškai

2016	Akan et al.	Organizacinės komunikacijos poveikio darbuotojų pasipriešinimui pokyčiams modelis	<ul style="list-style-type: none"> • Empirinis pagrindumas, organizacinės komunikacijos ypatumų atskleidimas 	<ul style="list-style-type: none"> • Koncentruojamas dėmesys tik į komunikaciją, nors darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymas susideda ne tik iš komunikacijos
2014	Penava ir Šehić	Transformacinio vadovavimo poveikio darbuotojų pasipriešinimui pokyčiams modelis	<ul style="list-style-type: none"> • Išsamumas ir empirinis pagrindumas 	<ul style="list-style-type: none"> • Koncentruojamas dėmesys tik į transformacinį vadovavimą, nors darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymas susideda ne tik iš šio valdymo būdo

Galima teigti, kad ne visi darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo modeliai yra patikrinti empiriškai, todėl turi tik konceptualią vertę. Modeliams būdingos dvi silpnybės: arba juose neatkreipiamas dėmesys į darbuotojų pasipriešinimo valdymo būdus ir jų poveikį (šiuo požiūriu modeliai yra neišbaigti), arba koncentruojamas dėmesys tik į kurį nors vieną darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdą (komunikaciją, transformacinį vadovavimą), nors pats darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams procesas reikalauja kompleksinio valdymo būdų naudojimo ir derinimo. Ne visuose modeliuose darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymas siejamas su veiklos rezultatais, nors tai yra svarbus darbuotojų pasipriešinimo daromos žalos įvertinimo indikatorius. Galima teigti, kad darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo modelių įvairovę lemia skirtingi moksliniai požiūriai į darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams procesą ir formas, nevienodai traktuojami darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdų prioritetai ir svarba, skirtingi modeliavimo objektai (kai koncentruojamasi tik į kurį nors vieną valdymo būdą, o ne į visumą) ir kontekstas.

2.4. Teorinis darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo modelis

Konstruojant teorinį darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo modelį, reikia atsižvelgti į tai, kad darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams lemia tam tikros priežastys, kurių suvokimas yra kritiškai svarbus, siekiant organizacijoje efektyviai valdyti darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams.

Šiame darbe remiamasi Predișcan et al. (2013) pateikiama priežasčių klasifikacija (žr. 6 priedą), pagal kurią darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams priežastys skirstomos į penkias stambias grupes: 1) pokyčių pobūdis; 2) priežastys, susijusios su darbuotojais; 3) priežastys, susijusios su vadovais; 4) organizacinės priežastys; 5) išorinės aplinkos sąlygojamos priežastys. Būtent nuo šių priežasčių daromo poveikio priklauso tai, koks bus darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams. Turimas omenyje šio konstrukto turinys, t.y. tokios darbuotojo pasipriešinimo pokyčiams formos, kaip aktyvus ar pasyvus pasipriešinimas (pagal Self ir Schraeder, 2009; Kotter ir Schlesinger, 2008; Lientz et al., 2003).

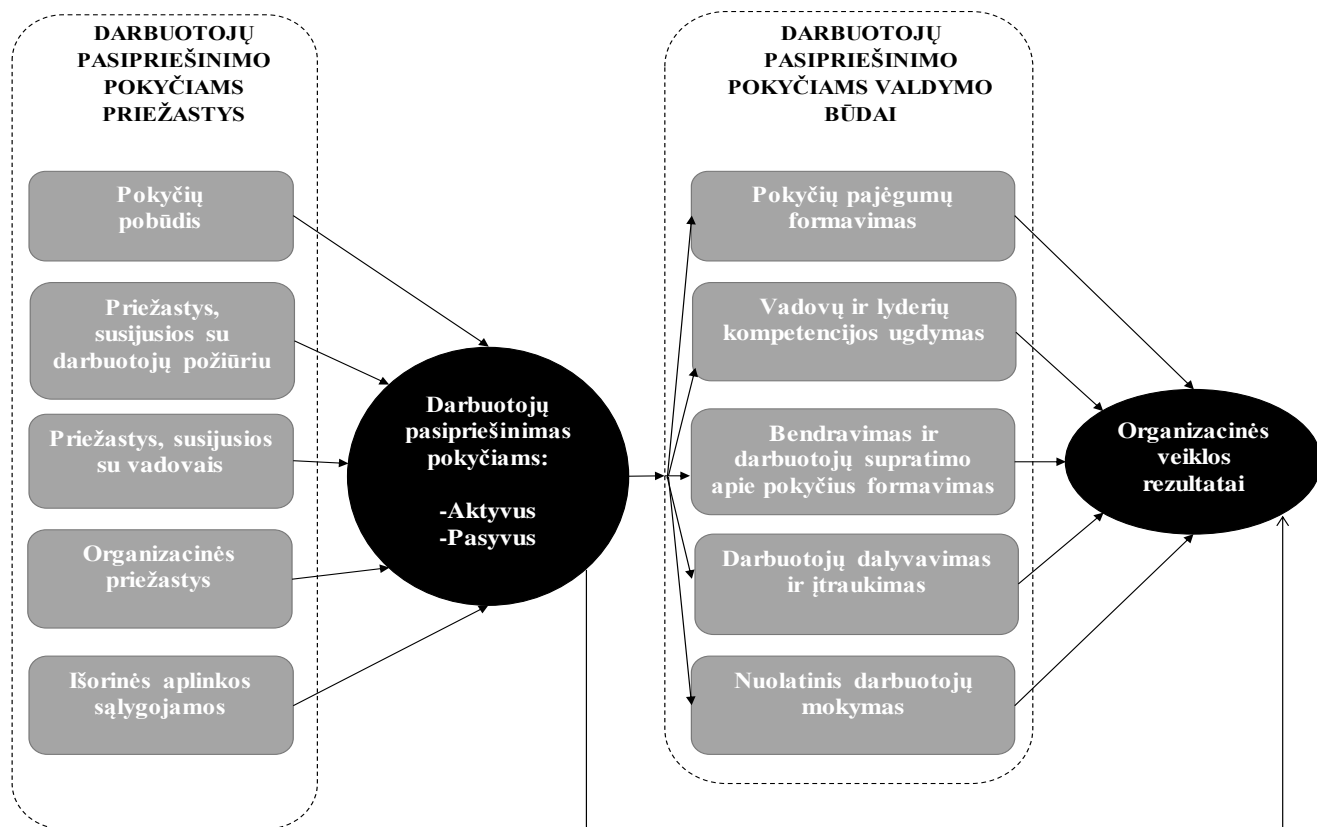
Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams priežasčių identifikavimas tėra vienas iš darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo proceso etapų, kurį galima įvardinti kaip pirminį. Kitas (antrinis)

etapas yra darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdų taikymas, atsižvelgiant tiek į darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams priežastis, tiek į pasipriešinimo pobūdį (formas).

Šiame darbe remiamasi Zafar ir Naveed (2014) pateikiama darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdų klasifikacija, pagal kurią išskiriami penki esminiai būdai: 1) pokyčių pajėgumų formavimas; 2) vadovų ir lyderių kompetencijos ugdymas; 3) bendravimas ir darbuotojų supratimo apie organizacinius pokyčius formavimas; 4) darbuotojų dalyvavimas ir įtraukimas; 5) nuolatinis darbuotojų mokymas. Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo modelių analizė (žr. 6 lent.) atskleidė, kad pakankamai dažnai šiuose modeliuose nėra atkreipiamas dėmesys į darbuotojų pasipriešinimo valdymo būdus, todėl minėtų būdų (pagal Zafar ir Naveed, 2014) įtraukimas į teorinį modelį yra moksliskai pagrįstas, nes atskleidžia darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo turinį.

Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo modelių analizė (žr. 6 lent.) dar parodė, kad ne visuose modeliuose darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymas siejamas su veiklos rezultatais, nors tai yra labai svarbus darbuotojų pasipriešinimo daromos žalos įvertinimo indikatorius. Dėl šios priežasties tikslinga į teorinį modelį įtraukti veiklos rezultatų konstrukta, kuris parodytų, kaip darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdų taikymas veikia organizacinę veiklą (ar ji gerėja ir darosi efektyvesne, ar padeda įgyvendinti strateginius tikslus ir pan.).

Remiantis nurodytomis teorinėmis prielaidomis, parengiamas teorinis darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo modelis, kurio struktūra pateikiama 9 paveiksle.



9 pav. Teorinis darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo modelis

Teoriniame darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo modelyje laikomasi nuostatos, kad darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdai tarp darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams ir veiklos rezultatų konstruktyvumą atlieka moderatoriaus (tarpininko) vaidmenį. Daroma prielaida, kad dėl moderatoriaus daromo poveikio tarp darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams ir veiklos rezultatų konstruktyvumo egzistuoja ryšys, reiškiantis, kad sėkmingai taikant darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdus, organizacinės veiklos rezultatai turėtų gerėti. Tokiu atveju darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams turėtų mažėti, kas ir įrodytų sąryšio tarp darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams ir veiklos rezultatų konstruktyvumo buvimą. Galimas ir atvirkštinis variantas. Neefektyviai arba neadekvačiai naudojant darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdus, organizacinės veiklos rezultatai gali prastėti, o ryšium su tuo turėtų pasireikšti ir nemažėjantis (galbūt net didėjantis) darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams. Taigi numanomas ryšys tarp darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams ir veiklos rezultatų konstruktyvumą rodytų atvirkščiai proporcingą poveikį: darbuotojų pasipriešinimo mažėjimas rodo organizacinės veiklos rezultatų gerėjimą, ir atvirkščiai. Sudarant teorinį darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo modelį, buvo laikomasi nuostatos, kad jis atspindi, kaip galima mažinti darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams. Teorinis darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo modelis reikalauja empirinio pagrindimo.

3. DARBUOTOJŲ PASIPRIEŠINIMO POKYČIAMS VALDYMO EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA

3.1. Empirinio tyrimo loginė seka

Teorinė analizė atskleidė ypatingą darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo svarbą. Kadangi įmonėms yra aktualu valdyti darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams, jos turi gerai žinoti, kaip jų darbuotojai priešinasi pokyčiams, kokios priežastys lemia šį procesą, kokie įmonėje naudojami darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdai yra efektyviausi, kaip galėtų būti tobulinamas darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymas. Kad gautų informaciją apie šiuos aspektus, įmonės turi atlikti tyrimus, kurie padėtų identifikuoti esamą situaciją ir numatyti tobulinimo galimybes.

Šiame darbe tiriama įmonė – UAB „Skanumas“. Įmonės veiklos pobūdis – duonos ir pyrago gaminių kepinimas, mažmeninė prekyba duonos ir pyrago gaminiais. Tai viena didžiausių duonos ir pyrago gaminių kepinimo įmonių Žemaitijoje, turinti mažmeninės prekybos taškų tinklą įvairiuose Lietuvos miestuose. Įmonėje yra nuolat optimizuojama gamyba (diegiami nauji gamybos įrenginiai), įkuriami nauji ir šalinami nuostolingi mažmeninės prekybos taškai, o tai lemia pokyčius organizacinėje veikloje. Darbuotojų skaičius dėl šių priežasčių nuolat kinta (pavyzdžiui, 2017 metų pradžioje darbuotojų buvo 350, o rugpjūčio mėnesį liko tik 185). Pasikeitimai įmonėje kelia darbuotojų pasipriešinimą, nes jie jaučia grėsmę savo darbo vietai. Dėl darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams mažėja darbo efektyvumas ir produktyvumas, todėl įmonei yra aktualu mokėti efektyviai valdyti darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams – tai tiesiogiai siejasi su organizacinės veiklos rezultatais. Mažiau motyvuoti, pokyčiams besipriešinantys darbuotojai dirba prasčiau, nenori prisitaikyti prie pokyčių, yra mažiau imlūs naujoms užduotims atlikti, todėl organizacinės veiklos efektyvumas, manytina, yra mažesnis, negu galėtų būti. UAB „Skanumas“ dar niekuomet nėra tyrusi darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams fenomeno, todėl nežino ir negali žinoti, kokios konkrečiai priežastys ir kaip lemia darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams, kokie yra veiksmingiausi darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdai ir kaip jie galėtų būti tobulinami. Pateikti faktai rodo apie empirinio tyrimo atlikimo aktualumą tiriamoje bendrovėje.

Empirinio tyrimo loginė seka pateikiama 10 paveiksle.

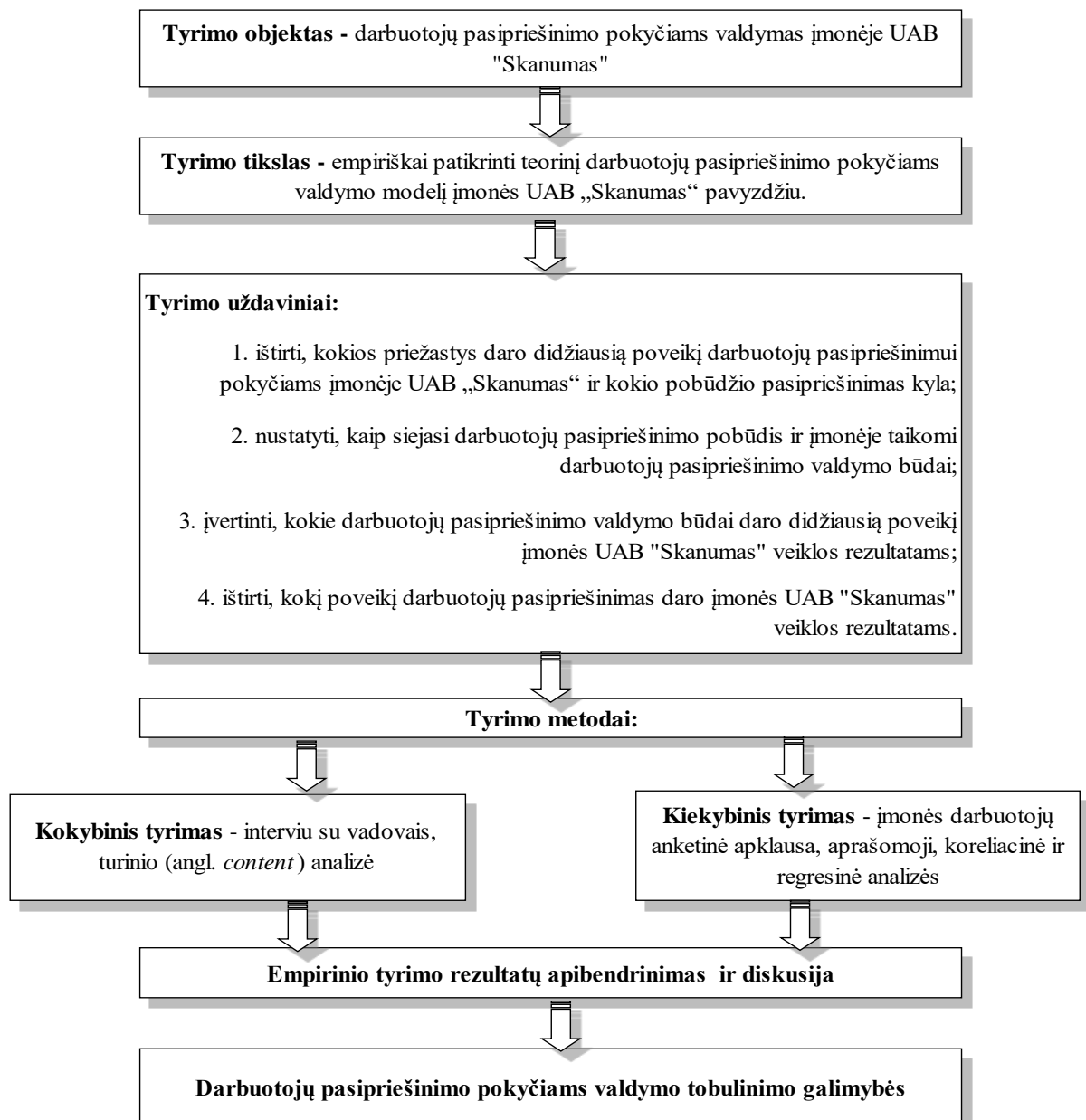
Empirinio tyrimo objektas – darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymas įmonėje UAB „Skanumas“.

Tyrimo tikslas – empiriškai patikrinti teorinį darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo modelį įmonės UAB „Skanumas“ pavyzdžiu.

Tyrimo tikslą papildo šie **tyrimo uždaviniai**:

1. ištirti, kokios priežastys daro didžiausią poveikį darbuotojų pasipriešinimui pokyčiams įmonėje UAB „Skanumas“ ir kokio pobūdžio pasipriešinimas kyla;

2. nustatyti, kaip siejasi darbuotojų pasipriešinimo pobūdis ir įmonėje taikomi darbuotojų pasipriešinimo valdymo būdai;
3. įvertinti, kokie darbuotojų pasipriešinimo valdymo būdai daro didžiausią poveikį įmonės UAB „Skanumas“ veiklos rezultatams;
4. ištirti, kokį poveikį darbuotojų pasipriešinimas daro įmonės UAB „Skanumas“ veiklos rezultatams.



10 pav. Empirinio tyrimo loginė seka

Pasitelkti šie **tyrimo metodai**:

1. Kokybinis tyrimas – interviu su vadovais. Snelson (2016) pabrėžia, kad kokybiniai tyrimai orientuoti į priežasčių ir suvokimų prasmės giluminę analizę, kuri turi didesnes informacijos

gylio ir platumo išgavimo galimybes, negu kiekybiniuose tyrimuose. Atliekant kokybinį tyrimą, buvo taikomas struktūruoto interviu metodas. Šiuo metodu reikia laikytis griežtos struktūros, kuri skatina susitelkti į struktūros atitikimą (Kardelis, 2007). Esant struktūruotam interviu tipui, tampa lengviau struktūrizuoti surinktą interviu metu informaciją, ją palyginti, koncentruojantis į esmines tiriamo reiškinio problemas. Kokybiniam tyrimui vadovai buvo vertinami kaip ekspertai, kurie gali suteikti vertingos informacijos, kurios gauti kitais metodais (pavyzdžiui, kiekybiniais) būtų sudėtinga ar net neįmanoma. Interviu duomenys analizuoti, remiantis turinio (angl. *content*) metodologija, kai duomenys buvo skirstomi pagal prasmines ir logines reikšmes į tam tikras kategorijas ir subkategorijas, pagrindžiant jų turinį atitinkamais teiginiais (Tracy, 2013).

2. Kiekybinis tyrimas – įmonės darbuotojų anketinė apklausa. Kiekybiniai tyrimai, skirtingai negu kokybiniai, pateikia statistinį tiriamo reiškinio vertinimą, orientuojasi į tiriamo fenomeno kiekybinius parametrus, nesigilindami ar per mažai gilindamiesi į giluminius fenomeno procesus (Leavy, 2017). Apibendrinant pokyčių valdymo ir darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams tyrimų kryptis, galima teigti, kad dominuojantis tyrimo metodas yra kiekybinis, t.y. anketinė apklausa (žr. 1 priedą). Tyrimo naudota anketinė apklausa, kurios pasirinkimą lėmė argumentavimas, kad tai yra greitas ir palyginti patogus tyrimo duomenų rinkimo būdas, leidžiantis išsamiai atskleisti tiriamųjų nuomonę analizuojamam aspektui. Kiekybinio tyrimo metu gauti duomenys apdoroti ir pateikti, pasitelkiant aprašomosios, kryžminės statistikos, koreliacinės ir regresinės analizės metodus, kurie leidžia visapusiškai pateikti tiriamo objekto statistinius vertinimus ir patikrinti hipotezes (Labaree, 2016).

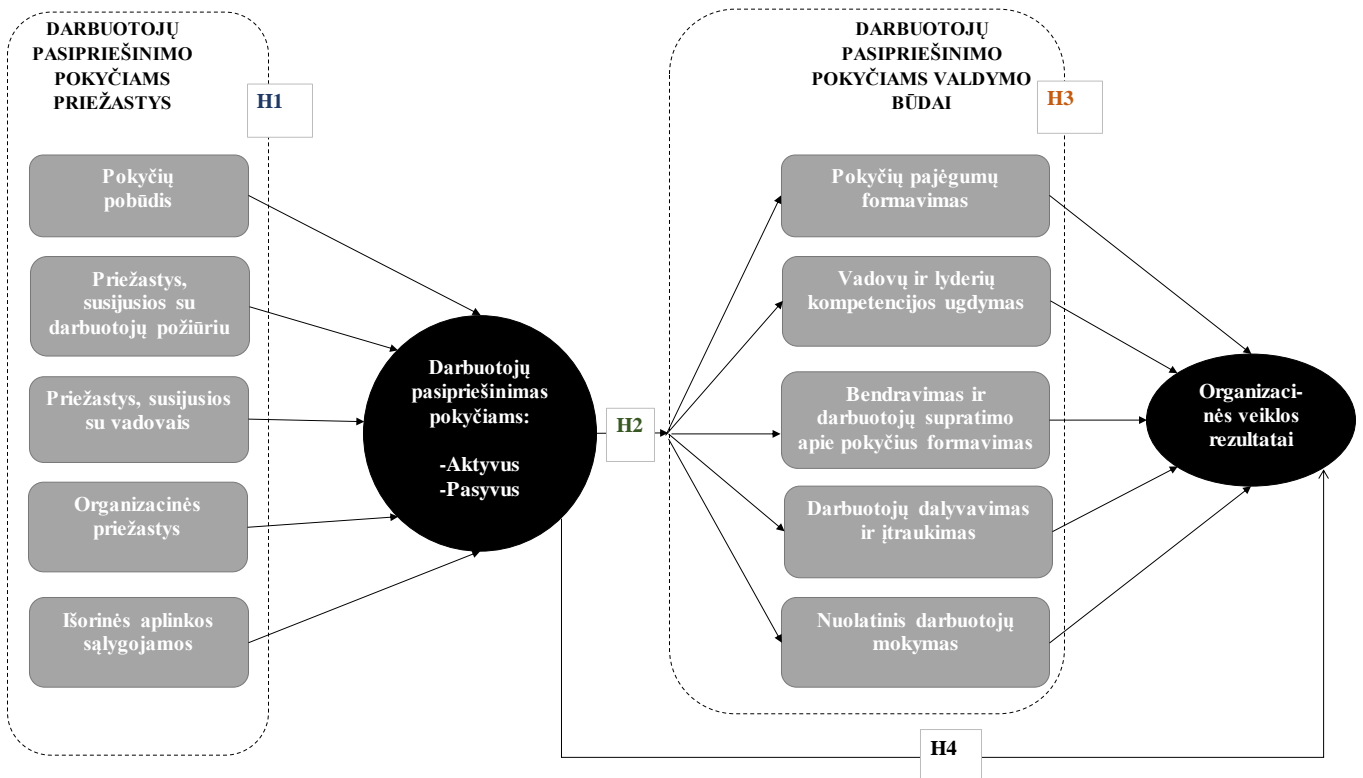
Darbe daroma prielaida, kad kokybinio ir kiekybinio tyrimo metodų derinimas leidžia išvengti kiekvieno iš tyrimo metodų trūkumų ir sustiprina tyrimo objektyvumą bei patikimumą.

Atlikus tyrimą kokybiniu ir kiekybiniu tyrimo metodais, kitas tyrimo loginės sekos etapas – empirinio tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija. Šiame etape apibendrinami kokybinio ir kiekybinio tyrimo rezultatai, jais remiantis patikslinamas teorinis darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo modelis. Galutiniame etape teikiami pasiūlymai, kaip būtų galima patobulinti darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymą toms įmonėms, kurios susiduria su panašiomis problemomis, kaip įmonė UAB „Skanumas“.

3.2. Empirinio tyrimo hipotezės

Empirinio tyrimo tikslas įgyvendinimas pasirinkus kokybinį ir kiekybinį tyrimo metodus. Kiekybiniu tyrimu siekiama patvirtinti ar paneigti hipotezes, o kokybiniu – gauti papildomų duomenų apie tai, kaip būtų galima objektyviau paaiškinti hipotezių patvirtinimo arba paneigimo turinį.

Empirinio tyrimo hipotezės formuluojamos, atsižvelgiant į teorinį darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo modelį, jį pakoregavus būtent hipotezių pagrindu (žr. 11 pav.).



11 pav. Empirinis darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo tyrimo modelis²

Tyrimais įrodytas įvairių priežasčių nevienareikšmiškas (vienų priežasčių stipresnis, kitų – silpnesnis) poveikis darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams pobūdžiui (Bukšnytė ir kt., 2012; Išoraitė, 2012; Dromantaitė ir kt., 2012; Zafar ir Naveed, 2014; Videikienė ir Šimanskienė, 2014; Валерьевна, 2017). Tam tikros priežastys gali lemti aktyvų arba pasyvų darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams. Labai nevienodos darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams priežasčių klasifikacijos (žr. 4 priedą) apsunkina tyrimo rezultatų lyginimą. Darbe remiamasi Predišcan et al. (2013) pateikiama darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams priežasčių klasifikacija (žr. 6 priedą), pagal kurią atitinkamai formuluojama hipotezė:

H1 – darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams priežastys (pokyčių pobūdžio, susijusios su darbuotojais ir vadovais, organizacinės, sąlygojamos išorinės aplinkos) daro statistiškai reikšmingą įtaką darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams pobūdžiui.

Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams pobūdis lemia tai, kokie darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdai bus ir kaip bus taikomi (Boohene ir Williams, 2012; Penava ir Šehić, 2014; Yu ir Lee, 2015; Jabbarian ir Chegini, 2016; Akan et al., 2016). Vienose įmonėse efektyviai naudojami darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdai kitose organizacijose gali nepateisinti, nes skirsis

² Dėl modelio struktūros sudėtingumo H1 ir H3 hipotezių ryšiai su išvestinėmis hipotezėmis nenurodyti, tačiau jie yra egzistuojantys.

darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams priežastys, pobūdis ir turinys (Stavros et al., 2016). Todėl svarbu įvertinti ir kiekvienos organizacijos sąlyginį unikalumą darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo kontekste. Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdus bene išsamiausiai pateikia Zafar ir Naveed (2014), pabrėždami, kad priklausomai nuo identifikuotos situacijos šių valdymo būdų efektyvumas skirtingomis sąlygomis gali būti nevienodas.

Labai nevienodos darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdų klasifikacijos (žr. 5 lent.) apsunkina tyrimo rezultatų lyginimą. Neaišku, kokie valdymo būdai ir kokiomis sąlygomis turi būti naudojami, kurie iš jų yra efektyviausi ir prioritetiniai. Šiame darbe remiamasi Zafar ir Naveed (2014) pateikiama darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdų klasifikacija.

Atsižvelgiant į išsakytas pastabas, formuluojama hipotezė:

H2 – darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams pobūdis daro statistiškai reikšmingą įtaką darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdams.

Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdų naudojimas turi teikti konkretų rezultatą. Moksliniuose tyrimuose teikiamas dėmesys, kokius rezultatus pasiekama, naudojant tam tikrus darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdus (Boohene ir Williams, 2012; Penava ir Šehić, 2014; Yu ir Lee, 2015; Jabbarian ir Chegini, 2016; Akan et al., 2016). Nuo darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdų (turinio) priklauso galutinis rezultatas – (dalina) išspręsta ar neišspręsta darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams problema (Stavros et al., 2016). Reikia manyti, kad darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdai yra efektyvūs tiek, kiek jie padeda pasiekti trokštamus organizacinės veiklos rezultatus. Atsižvelgiant į tai, formuluojama hipotezė:

H3 – darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdai daro statistiškai reikšmingą įtaką organizacinės veiklos rezultatams.

Moksliniuose tyrimuose vertinamas darbuotojų priešinosi poveikis įmonės veiklos rezultatams (Jaramilo et al., 2012; Oškutienė ir Korsakienė, 2012; Rastekenari et al., 2013; Penava ir Šehić, 2014; Grama ir Todericiu, 2016). Jaramilo et al. (2012) nustatė, kad pardavimo agentų pasipriešinimas pokyčiams turi neigiamos įtakos pardavimo veiklos rezultatams. Galima teigti, kad nuo darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams pobūdžio priklauso organizacinės veiklos rezultatai. Atsižvelgiant į tai, formuluojama hipotezė:

H4 – darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams pobūdis daro statistiškai reikšmingą įtaką organizacinės veiklos rezultatams.

3.3. Empirinio tyrimo instrumentų struktūra

Empiriniame tyrime naudoti du tyrimo instrumentai – kokybinio tyrimo instrumentas (interviu su vadovais klausimynas) ir kiekybinio tyrimo instrumentas (anketa, skirta apklausti įmonės darbuotojus). Kadangi tyrime naudotas struktūruotas interviu, tai klausimynas yra aiškios struktūros (žr. 7 priedą),

kas reiškia, kad vadovams buvo užduodami iš anksto apgalvoti klausimai, siekiant gauti išsamius atsakymus į juos. Klausimyną sudaro 12 klausimų, kuriuos galima suskirstyti į keturis klausimų blokus:

1. pokyčių samprata ir įgyvendinimas įmonėje (1-3 kl.);
2. darbuotojų reakcija į pokyčius (4-5 kl.);
3. darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymas įmonėje (6-10 kl.);
4. pasipriešinimo pokyčiams valdymo rezultatai ir tobulinimo sprendimai (11-12 kl.).

Interviu su vadovo klausimynas sudarytas taip, kad anketos pagalba gautus duomenis būtų galima palyginti. Tai reiškia, kad dalis interviu ir anketos klausimų sutampa arba yra panašūs. Interviu klausimynas yra skirtas papildyti anketos pagalba gautus duomenis. Tai yra daugiau pagalbinis tyrimo instrumentas, kai pagrindiniu tyrimo instrumentu laikoma anketa. Būtent jos pagalba tikrinamos hipotezės, todėl anketos struktūros pagrindimui šiame darbe skiriamas esminis dėmesys.

Anketa yra skirta apklausti įmonės darbuotojus. Jos pavyzdys pateikiamas 8 priede. Anketa sudaro 14 klausimų, kuriuos galima suskirstyti į keturis klausimų blokus:

1. pokyčiai įmonėje (1-2 kl.);
2. darbuotojų reakcija į pokyčius (3-5 kl.);
3. darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymas ir rezultatai įmonėje (6-9 kl.);
4. sociodemografinės respondentų charakteristikos (10-14 kl.).

Anketos struktūros pagrindimas pateikiamas 7 lentelėje.

7 lentelė. Anketos struktūros pagrindimas

Konstruk-tas	Klausimai	Pagrindimas
1 blokas – Pokyčiai įmonėje		
Bendro pobūdžio klausimai	1.Kas Jūsų organizacijoje laikoma pokyčiu?	Sudaryta autorės
	2.Ar, Jūsų nuomone, pokyčiai, kurie įgyvendinami Jūsų organizacijoje, yra reikalingi?	
2 blokas – darbuotojų reakcija į pokyčius		
Specifiniai klausimai	3.Kaip Jūs reaguojate į pokyčius Jūsų įmonėje?	Sudaryta autorės
	4.Jūsų pasipriešinimas pokyčiams įmonėje yra:	Adaptuota pagal Self ir Schraeder (2009), Kotter ir Schlesinger (2008), Lientz et al. (2003)
	5.Įvertinkite priežastis, kurios daro neigiamą poveikį darbuotojų pasipriešinimui pokyčiams Jūsų įmonėje:	Sudaryta, remiantis Predišcan et al. (2013)
3 blokas – darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymas ir rezultatai įmonėje		
Specifiniai klausimai	6.Ar, Jūsų nuomone, darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams Jūsų organizacijoje reikia valdyti?	Sudaryta autorės
	7.Bendruoju požiūriu įvertinkite darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo efektyvumą įmonėje:	Sudaryta autorės
	8.Įvertinkite darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdus įmonėje pagal svarbos, būdingumo kriterijus:	Adaptuota pagal Zafar ir Naveed (2014)
	9.Įvertinkite pastarųjų kelerių metų Jūsų įmonės veiklą, atsižvelgiant į pokyčių įgyvendinimą:	Adaptuota pagal Jaramilo et al., 2012; Rastekenari et al., 2013; Penava ir Šehić, 2014; Grama ir Todericui, 2016

4 blokas – sociodemografinės respondentų charakteristikos		
Bendro pobūdžio klausimai	10.Jūs esate:	Sudaryta autorės
	11.Jūsų lytis:	Sudaryta autorės
	12.Jūsų amžius:	Sudaryta autorės
	13.Jūsų darbo stažas įmonėje:	Sudaryta autorės
	14.Jūsų pareigos:	Sudaryta autorės

4 klausimai (1, 2, 3, 6) yra pusiau uždaro tipo, nes vieną iš atsakymo variantų respondentai gali įrašyti savo nuožiūra. Likusieji klausimai yra uždaro tipo. 3, 5, 7, 8 ir 9 klausimai vertinami pagal 5 balų Likerto skalę. Tai sudarė sąlygas išvesti aritmetinius teiginių vertinimo vidurkius, juos palyginti, patikrinti anketos patikimumą.

Patikimumo analizė buvo atliekama, apskaičiuojant *Cronbach's Alpha* koeficientą. Koeficiento reikšmės iki 0,6 rodo žemą skalės patikimumą, 0,6-0,7 – pakankamą, o 0,7-1,0 – aukštą skalės patikimumą (Pukėnas, 2009). Klausimyno skalių patikimumo koeficientai pateikiami 8 lentelėje.

8 lentelė. Klausimyno skalių patikimumo koeficientai (N=47)

Konstruktas	<i>Cronbach's Alpha</i> koeficientas	Teiginių skaičius
Darbuotojų reakcija į pokyčius	0,924	38
Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymas ir rezultatai įmonėje	0,930	24
VISAS KLAUSIMYNAS	0,816	62

Įvertinus viso klausimyno patikimumą, gauta *Cronbach's Alpha* koeficiento reikšmė yra aukšta (0,816). Konstrukto „Darbuotojų reakcija į pokyčius“ ir „Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymas ir rezultatai įmonėje“ *Cronbach's Alpha* koeficiento reikšmės yra didesnės negu 0,9. Tai, remiantis Pukėnu (2009), rodo aukštą (daugiau negu 0,7) klausimyno konstrukto skalių patikimumą.

Pažymėtina, kad empirinio tyrimo duomenų patikimumą sustiprina kokybinio ir kiekybinio tyrimo metodų derinimas, kuris leidžia gauti objektyvesnius ir išsamesnius duomenis, daryti patikimesnes išvadas ir pateikti gilesnes įžvalgas.

3.4. Empirinio tyrimo imties atranka ir dydis

Kokybiniam tyrimui atlikti naudotas tikslinės atrankos būdas, reiškiantis, kad interviu metodu buvo apklausti ekspertai, kurie atitinka nurodytus kriterijus:

- užima vadovaujančias pareigas įmonėje (yra vadovai);
- yra atsakingi už pokyčių planavimą, organizavimą, įgyvendinimą ir/ar kontrolę (turi tiesioginę sąlytį su pokyčių procesais įmonėje);
- pasižymi gerais komunikaciniais įgūdžiais, t.y. moka aiškiai išreikšti savo mintis ir pagrįsti nuomonę, kas labai svarbu, norint gauti išsamius tyrimo duomenis;

- suinteresuotumas dalyvauti interviu, t.y. respondentų noras objektyviai atskleisti tiriamą reiškinį, kad tyrimo metu surinktais duomenimis galima būtų remtis ateityje tobulinant pokyčių valdymą ir mažinant darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams.

Taigi interviu buvo apklausiami vadovai, dirbantys įmonėje UAB „Skanumas“. Kokybinio tyrimo imtis yra specifinė, nes siekiama ne kuo daugiau apklausti respondentų, bet kuo geriau įsigilinti į tiriamųjų nuomones, nuostatas ir argumentus, išsiaiškinti priežastis, sąlygojančias respondentų minčių turinį ir pobūdį tiriamuoju aspektu (Tracy, 2013). Šiuo atveju kiekybinis imties aspektas interviu metu neatlieka reikšmingo vaidmens. Tyrimo metu buvo apklausti 5 vadovai. Tai stirartinė kokybinių tyrimų imtis, pasitelkiama praktikoje, laikantis nuostatos, kad tiek respondentų užtenka apklausti, norint gauti reprezentatyvius duomenis (Snelson, 2016).

Kiekybiniame tyrime naudotas imties atrankos būdas – patogumo atranka. Taikant patogumo atranką, apklausiami arčiausiai esantys ir lengviausiai prieinami respondantai (Leavy, 2017). Tokiu būdu galima greitai surinkti tyrimui reikalingus duomenis, sugaišti mažiau laiko. Laikantis šios atrankos strategijos, buvo daugiausiai apklausiami darbuotojai, dirbantys pagrindinėje įmonės UAB „Skanumas“ buveinėje. Taigi apklausos pagalba buvo apklausiami darbuotojai, dirbantys UAB „Skanumas“. Kiekybinio tyrimo imtis apskaičiuota imant kaip generalinę visumą visus dirbančiuosius įmonėje UAB „Skanumas“. 2017 metų rugpjūčio mėnesio pradžioje dirbančiųjų skaičius siekė 185. Reikiama imtis buvo nustatoma, remiantis *Paniott* (Паниотт, 1986) formule:

$$n = 1 / (\Delta^2 + 1 / N),$$

kur: n – imties dydis – atrankinės visumos dydis (UAB „Skanumas“ darbuotojai); Δ – leidžiamos paklaidos dydis; N – generalinės visumos dydis.

Pasitelkus *Paniott* formulę ir atlikus reikiamus skaičiavimus, identifikuotas kiekybinio tyrimo imties dydis generalinei visumai: $n = 1 / (0,05^2 + 1 / 185) = 126$. Siekiant gauti kiekybinius duomenis, reprezentatyvius generalinės visumos dydžiui (N), ir taikant 5 proc. paklaidą (Δ), buvo būtina apklausti 126 UAB „Skanumas“ darbuotojus. Tyrimo metu buvo apklausti tik 47 respondantai. Galima konstatuoti, kad kiekybinio tyrimo imtis nėra reprezentatyvi generalinei visumai. Dėl nepakankamos tyrimo imties kiekybinį tyrimą reikėtų traktuoti kaip žvalgybinio pobūdžio tyrimą.

Kaip minėta, interviu duomenys analizuoti, remiantis turinio (angl. *content*) metodologija, kai duomenys skirstomi pagal prasmines ir logines reikšmes į kategorijas ir subkategorijas, pagrindžiant jų turinį teiginiais (Tracy, 2013). Pagal interviu metu gautus duomenis suskirstytos kategorijos, subkategorijos ir teiginiai pateikiami 10 priede. Remiantis juo, buvo atliekama kokybinio tyrimo rezultatų analizė. Viso gauta 15 kategorijų, 40 subkategorijų ir 96 teiginiai. Vadovams suteikti kodiniai pavadinimai (vad01 ir t.t.). Anketinės apklausos pagalba surinkti duomenys buvo apdoroti, remiantis *SPSS 17.0* ir *Microsoft Excel 2013* programiniais paketais. Kaip minėta, kiekybinio tyrimo metu gauti duomenys apdoroti, pasitelkiant aprašomosios statistikos, koreliacinės ir regresinės analizės metodus

(Labaree, 2016). Koreliacija parodo kelių kintamųjų ryšio stiprumą, o regresija atspindi vieno kintamojo poveikio stiprumą kitam kintamajam (Pukėnas, 2009; Labaree, 2016). Darbe naudotas Spearman's koreliacijos koeficientas. Pasitelkiant aprašomąją statistiką, buvo apskaičiuoti procentiniai dažniai ir aritmetiniai vidurkiai.

Respondentų, dalyvavusių anketinėje apklausoje, charakteristikos pateikiamos 9 lentelėje.

9 lentelė. Respondentų, dalyvavusių anketinėje apklausoje, charakteristikos, proc. (N=47)

Kriterijai	Charakteristikos, proc.					
	Vyras			Moteris		
Lytis	19,1			80,9		
Amžius	Iki 20 m.	20-29 m.	30-39 m.	40-49 m.	50-59 m.	60 m. ir daugiau
	0	6,4	27,7	27,7	36,2	2,0
Darbo stažas įmonėje	Iki 1 m.	1-5 m.	6-10 m.	11-15 m.	Daugiau kaip 15 m.	
	17,0	27,7	23,4	17,0	14,9	
Pareigos	Vadovas		Administracinio personalo narys		Gamybos personalo narys	
	10,6		38,3		51,1	
Polinkis į naujoves	Besidomintys naujovėmis			Linkę išsaugoti senąją tvarką		
	85,1			14,9		

Tyrimo dalyvavo įvairiomis sociodemografinėmis charakteristikomis pasižymintys respondentai. Daugiausiai apklausta moterų (80,9 proc.). Dominuojantis respondentų amžius buvo nuo 30 iki 60 m. (91,6 proc.). Daugiau negu pusė darbuotojų įmonėje dirba 6 metus ar ilgiau (55,3 proc.). Daugiausiai apklausta gamybos personalo narių (51,11 proc.), tačiau tai logiška, nes gamybos personalas yra didžiausias įmonėje. Nustebino, kad net 85,1 proc. respondentų nurodė, kad yra linkę į naujoves. Atsižvelgiant į daugelio respondentų vyresnį amžių, sunku patikėti, kad daugelis jų yra novatoriai.

3.5. Empirinio tyrimo organizavimas ir eiga

Empirinis tyrimas buvo atliekamas 2017 m. spalio mėnesį. Kokybinis tyrimas buvo atliekamas UAB „Skanumas“ pagrindinėje buveinėje. Buvo apklausti vadovaujantys pareigas užimantys respondentai: gamybos vadovė, personalo vadovė, pakavimo-atrinkimo vadovė, vyr. buhalterė, pardavimų vadovė. Interviu buvo atliekamas vadovų darbo vietose (kabinetuose). Vadovai sutiko dalyvauti interviu, nes buvo sutarta, kad tyrimo rezultatai bus pristatyti vadovams specialiai tam suorganizuoto susirinkimo metu. Interviu duomenų suvestinė pateikiama 9 priede.

Kiekybinio tyrimo metu anketa buvo patalpinta interneto svetainėje adresu www.manoapklausa.lt. Kadangi tyrimo rengėja dirba tiriamoje įmonėje, kiekvienam iš darbuotojų buvo išsiųsta nuoroda į anketą ir dar paprašyta žodžiu, kad darbuotojai anketas užpildytų. Nepaisant to, kiekybiniame tyrime dalyvavo nedaug respondentų. Daugelis darbuotojų nesutiko dalyvauti tyrime, akcentuodami kompetencijos stoką ir nurodydami savo nesuinteresuotumą dalyvauti apklausoje. Be to, dalis vyresnio amžiaus respondentų nemoka naudotis internetu. Jiems buvo siūloma užpildyti anketas raštu, tačiau tik labai nedidelės dalis darbuotojų tai padarė.

4. DARBUOTOJŲ PASIPRIEŠINIMO POKYČIAMS VALDYMO EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA

4.1. Vadovų požiūrio į pasipriešinimą pokyčiams tyrimo rezultatų kokybinė analizė

4.1.1. Vadovų požiūris į pokyčius ir darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams pobūdį

Daugelis vadovų pokytį supranta kaip naujovę (žr. 10 lent.). Kaip teigė vienas iš kokybinio tyrimo dalyvių, „tai naujovių įdiegimai, pertvarkymai, naujos tvarkos, struktūros pakeitimai“ (vad02). Pokytis atsiranda tuomet, kai biroma diegti naujoves. Vienas iš vadovų pokyčio sampratą susiejo su „įvairių sistemų“ keitimu ir nurodė, kad vykstant pokyčiams gali keistis ir požiūris į pokyčius (vad01).

10 lentelė. Vadovų požiūris į pokytį

Kategorijos	Subkategorijos	Teiginiai
Pokyčio samprata	Pokytis kaip naujovė	1. Tai naujovių įdiegimai, pertvarkymai, naujos tvarkos, struktūros pakeitimai. 2. Manau, pokytis tai bet kokia naujovė. 3. Nukrypimas nuo sturto, naujovės, įvedami nauji dalykai, vyksta įvairūs pasikeitimai. 4. Viskas, kas yra susiję su naujovėmis, tai gali būti tiek geri, tiek blogi dalykai.
	Pokytis kaip sistema ir požiūris	5. Pokyčiai gali būti organizaciniai, politiniai, ypač sisteminiai. 6. Gali keistis ir organizacijos struktūra, įvairios sistemos, tvarkos, gali keistis ir požiūris.

Vertindami pokyčių dažnumą vadovai nurodė, kad pokyčiai yra dažni ir tai labiausiai sietina su dažna darbuotojų kaita įmonėje (žr. 11 lent.). Kai kurie vadovai pabrėžė stichiškumą ir neaiškumą, atsirancius dėl per dažnų pokyčių. Remiantis tuo, galima teigti, kad dažna darbuotojų kaita, dažni pokyčiai nesuteikia didelės naudos įmonei tuo požiūriu, kad įneša sumaištį tarp darbuotojų, jiems atsiranda daug neaiškumų. Taigi pokyčiai (ypač darbuotojų kaita) įmonėje tiesiog vyksta per dažnai.

11 lentelė. Vadovų požiūris į pokyčių dažnumą organizacijoje

Kategorijos	Subkategorijos	Teiginiai
Pokyčių dažnumas organizacijoje	Dažna darbuotojų kaita	1. Dažnai keičiasi darbuotojai... 2. ...nuolatinė darbuotojų kaita. 3. Dažniausias pokytis mūsų įmonėje yra dažna darbuotojų kaita. 4. Dažnas pokytis gal darbuotojų kaita... 5. Manau, dažniausiai pokytis vyksta, kuris yra susijęs su darbuotojų mažėjimu, optimizavimu.
	Stichiškumas ir neaiškumas, atsiranciantys dėl per dažnų pokyčių	6. Mano darbe keičiasi teisės reglamentai, receptūros, gamybos procesai, tai keičia įprastus procesus ir atsiranda pokytis, tai nuokrypis nuo sturto. 7. Struktūriniai pakeitimai, naujos pareigos, tai reikia darbuotojų, tai nebereikia... 8. Dažnas vadovų nuomonės keitimas, atrodo, lyg nuolat viskas keičiasi.

Netradicinį pokytį organizacijoje vadovai įvertino trejopai: kaip drastišką darbuotojų atleidimą, optimizuojant veiklą; kaip staigų valdžios pasikeitimą ir kaip organizacinius ar veiklos pokyčius (žr.

12 lent.). Labiausiai vadovų netenkina staigus nemažai darbuotojų atleidimas per trumpą laiką. Šis netradicinis pokytis yra vertinamas grynai neigiamu požiūriu.

12 lentelė. Vadovų požiūris į netradicinį pokytį organizacijoje

Kategorijos	Subkategorijos	Teiginiai
Netradicinis pokytis organizacijoje	Drastiškas darbuotojų atleidimas, optimizuojant veiklą	1. Skubus ir didelis darbuotojų atleidimas per trumpą laiką.
		2. Kiek aš dirbu šioje įmonėje, manau, tai staigus parduotuvių uždarymas per trumpą laiką, tai yra nuostolingos veiklos šalinimas, atleidžiant labai daug darbuotojų.
		3. Pastaruoju metu drastiškai mažėjantį darbuotojų skaičių per labai trumpą laiką, galima vadinti netradiciniu pokyčiu.
	Staigus valdžios pasikeitimas	4. Kiek čia dirbu, manau, netradicinis pokytis man buvo staigus ir niekam nežinomas valdžios pasikeitimas.
	Organizaciniai ir veiklos pokyčiai	5. Netradicinis pokytis man buvo didžiausias Lean sistemos diegimas, tai kultūros keitimas, veiklos optimizavimas.

Darbuotojų reakcija į pokyčius ir pasipriešinimas pokyčiams, vadovų vertinimu, yra įvairūs (žr. 13 lent.). Darbuotojų reakcija gali būti tiek teigiama, tiek neigiama (ypač pradinė). Tokia reakcija yra dažnai tipiška kardinalių pokyčių atveju (ypač, kai atleidžiama daug darbuotojų). Darbuotojai priešinasi pokyčiams taip pat įvairiai. Tai gali būti tiek aktyvus pasipriešinimas („darbuotojai iš pradžių pokyčiams priešinasi aktyviai, kalba garsiai, skleidžia neigiamą informaciją“, vad03), tiek pasyvus pasipriešinimas, nutylėjimas („vieni aktyviau, kiti pasyviau, tretį gal išvis nutyli“, vad04). Visgi viskas baigiasi tuo, kad darbuotojai neišvengiamai turi susitaikyti su pokyčiais („darbuotojai iš pradžių pokyčiams priešinasi, o vėliau su tuo susitaiko, ir supranta, jog nieko negali pakeisti“, vad05).

13 lentelė. Vadovų požiūris į darbuotojų reakciją ir pasipriešinimą pokyčiams

Kategorijos	Subkategorijos	Teiginiai
Darbuotojų reakcija į pokyčius	Įvairi reakcija	1. Reaguoja priklausomai nuo to, kaip yra pateikiama informacija, kaip yra supažindinami.
	Teigiama reakcija	2. Manau, daugiau teigiamai veikia...
	Neigiama pradinė reakcija	3. Pradžioje visuomet sulaukiame atmetimo, neigiama reakcija.
Darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams	Įvairus pasipriešinimo pobūdis	4. Priešinasi skirtingai, tie kurie, nieko nenori, tai ir priešinasi...
		5. Vieni priešinasi, kiti nutyli...
		6. Darbuotojai iš pradžių pokyčiams priešinasi aktyviai, kalba garsiai, skleidžia neigiamą informaciją.
		7. Kadangi beveik visas personalas yra pagyvenęs, visi pripratę prie senų tvarkų, visuomet žmonės į pokyčius reaguoja besipriešindami...
	Neišvengiamas susitaikymas su pokyčiais	8. ...vieni aktyviau, kiti pasyviau, tretį gal išvis nutyli
		9. Priešinasi skirtingai, <...> tačiau vėliau susigyvena.
		10. ...priešinasi, <...> tačiau priima juos [pokyčius] neišvengiamai.
		11. Darbuotojai iš pradžių pokyčiams priešinasi <...>, o po to su tuo susitaiko.
		12. ...dažniausiai jie viską priima ir vykdo taip kaip yra numatyta.
		13. Darbuotojai iš pradžių pokyčiams priešinasi, o vėliau su tuo susitaiko, ir supranta, jog nieko negali pakeisti.

Galima teigti, kad darbuotojų reakcija ir pasipriešinimas pokyčiams atsiranda stichiškai, tačiau pamažu nurimsta. Vadovų požiūris yra aiškus – darbuotojai anksčiau ar vėliau turės susitaikyti su pokyčiais.

4.1.2. Vadovų požiūris į darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymą, rezultatus ir tobulinimą

Vadovai nurodė priežastis, kurios jų nuomone, lemia darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams – tai nežinojimas ir baimė, informacijos stoka, blogas vadovų darbas pokyčių procese, darbuotojų požiūris (žr. 14 lent.).

14 lentelė. Vadovų požiūris į priežastis, lemiančias darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams

Kategorijos	Subkategorijos	Teiginiai
Priežastys, lemiančios pasipriešinimą pokyčiams	Nežinojimas ir baimė	1. Nežinojimas...
		2. Dažniausiai darbuotojai bijo pokyčių, nežino.
	Informacijos stoka	3. ...informacijos trūkumas.
		4. vadovai nesugeba <...> tinkamai informuoti...
	Blogas vadovų darbas pokyčių procese	5. Darbuotojai iš pradžių nėra supažindinami su pokyčiu, kodėl jo reikia, o visų pirma pasako, koks turi būti pokytis, todėl visi reaguoja priešišškai.
		6. Pasipriešinimą lemia prasta vidinė komunikacija tarp vadovų ir pavaldinių, vadovai nesugeba to sukontroliuoti, tinkamai informuoti, todėl darbuotojai ir priešinasi.
	Darbuotojų požiūris	7. Manau, pasipriešinimą lemia darbuotojų požiūris, jie nenori jokių naujovių, nes yra įpratę prie senos tvarkos.

Nežinojimas ir baimė yra tipiškos pasipriešinimo priežastys daugelyje organizacijų, įgyvendinančių pokyčius. Darbuotojai bijo, ko nežino, dėl to nerimauja, ir natūralu tam priešinasi. Nežinojimas ir baimė yra pasekmė to, kad darbuotojams tiriamoje įmonėje suteikiama per mažai informacijos, ne visada vadovai tinkamai paremia darbuotojus pokyčių metu. Buvo akcentuojamas ir individualus darbuotojų požiūris – prie senos tvarkos įpratę darbuotojai linkę nepriimti naujovių, kurias atneša pokyčiai. Tai, kad vadovai nepakankamai informuoja darbuotojus apie pokyčius, ne visada paremia darbuotojus, formuoja nuostatą išsamiau gilintis į darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymą tiriamoje įmonėje, kad būtų galima nustatyti, ką vadovai konkrečiai daro, reaguodami į darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams. Vadovai, atsižvelgdami į darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams priežastis, dažniausiai stengiasi komunikuoti su pavaldiniais, juos informuoti (žr. 15 lent.).

15 lentelė. Vadovų atsižvelgimo į priežastis elgsena, mažinant pasipriešinimą pokyčiams

Kategorijos	Subkategorijos	Teiginiai
Vadovų atsižvelgimo į priežastis elgsena, mažinant pasipriešinimą pokyčiams	Komunikavimas su pavaldiniais, informavimas	1. Aš kaip vadovas stengiuosi suteikti kuo daugiau detalesnės informacijos, supažindinu, kad tai duos naudą gamybai ir įmonei, mums darbuotojams. Tada sulaukiu teigiamos reakcijos.
		2. Aš kaip vadovas, su savo pavaldiniais visuomet perteikiu tik sužinotą informaciją, pasitariame, išsakome nuomones, o vėliau priimu tik sprendimus, jei reikia perkirstyti darbus, ar vykdyti kokias naujas funkcijas.
		3. Aš asmeniškai kaip vadovas su savo pavaldiniais šnekuosi paprastai ir suprantamai, stengiuosi išaiškinti, koks tai bus pokytis ir kodėl. Žinoma, tai dar labai priklauso nuo kalbėjimo tono ir kaip pats kaip vadovas tiki tuo pokyčiu.
	Griežta vadovo elgsena	4. Kaip vadovas, laikausi griežtos taktikos, pasakau, jog bus taip ir ne kitaip.

Tai, kad informacijos stoka yra viena iš priežasčių, lemiančių pasipriešinimą pokyčiams, rodo, kad vadovams ne visada pavyksta efektyviai informuoti darbuotojus apie pokyčių naudą. Pasitaiko atvejų, kai vadovai užima griežtą poziciją („laikausi griežtos taktikos, pasakau, jog bus taip ir ne kitaip“, vad03). Tai autokratinio vadovavimo pavyzdys, kuris vargu, ar esamoje situacijoje vadovams padeda šalinti priežastis, dėl kurių darbuotojai priešinasi pokyčiams. Atvirkščiai, tai gali pabloginti situaciją, nes priežastys taip ir liks neišspręstos, o darbuotojai nebus motyvuoti siekti tų rezultatų, dėl kurių pokyčiai yra įgyvendinami.

Valdydami ir mažindami darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams vadovai pasitelkia pakartotinius supažindinimus ir dažniausiai komunikavimą bei motyvavimą (žr. 16 lent.). Tai iš esmės teisingi būdai, nes aktyviai komunikuojant ir motyvuojant darbuotojus, juos galima patraukti į savo pusę, įtikinti pokyčių nauda, parodyti, kad pokyčiai teigiami atsilieps organizacijos ir darbuotojų darbui.

16 lentelė. Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo ir mažinimo būdai

Kategorijos	Subkategorijos	Teiginiai
Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo ir mažinimo būdai	Pakartotiniai supažindinimai	1. Tiesiog vyksta pakartotiniai supažindinimai, antrą kartą einama kalbėt su darbuotojais konkrečiai, aiškinamasi.
	Komunikavimas ir motyvavimas	2. Komunikuojama, suteikiama visiška informacija apie pokyčių naudą.
		3. Mažinama, manau, yra siekiant motyvuoti darbuotojus, juos nuteikti teigiamai, pasakyti, jog vėliau bus geresnės sąlygos.
		4. Gal biroma sudominti darbuotojus, motyvuoja kaip bus ateityje gerai, eina kalbina darbuotojus kaip jiems sekasi, kaip jie susigyvena su tuo pokyčiu.
		5. Siekiama valdyti arba sumažinti tai tiesiogiai šnekantis su darbuotojais, tačiau tai dažniausiai atlieka personalo vadovė, o ne tiesioginiai vadovai, kas yra iš tiesų, mano nuomone negerai.

Vadovo vaidmuo darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo procese yra labai įvairus, nes varijuoja nuo suburiantčio, motyvacinio, komunikacinio vaidmens iki griežto vaidmens (žr. 17 lent.). Vadovų vaidmuo priklauso nuo to, kokius darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo ir mažinimo būdus jie taiko savo praktikoje. Kaip minėta, griežtumas, valdant darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams, vargu, ar yra tinkama taktika, nes nemotyvuoja darbuotojų, tiesiog „pastato juos prieš įvykusį faktą“.

17 lentelė. Vadovo vaidmens darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo procese vertinimas

Kategorijos	Subkategorijos	Teiginiai
Vadovo vaidmuo darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo procese	Suburiantis vaidmuo	1. Oi, suburti visus vienam požiūriui, kad nebūtų kas neaišku, kas trukdo, kad vienas žiūri į kairę, o kitas į dešinę. Vėliau kartu sprendžiam iškilusius klausimus.
	Motyvacinis vaidmuo	2. Aš darbuotojus motyvuuju, skatinu, sakau, jog pokytis atneš naudą.
		3. ...suteikiu darbuotojams viltį, siekiu išaiškinti, jog pokytis yra dėl geresnio rytojaus.
	Griežtas vaidmuo	4. Tai priklauso nuo situacijos, dažnai būnu griežta...
	Komunikacinis vaidmuo	5. Daniai inicijuuju, jog reikia kalbėtis su žmonėmis ir jiems pasakyti kokia vyrauja situacija, siekiant sumažinti pasipriešinimą.
		6. Mano vaidmuo yra išaiškinti darbuotojams kodėl reikia šio pokyčio, privesti prie minties, jog naujovės yra gerai, šitokiu būdu siekiant įtikinti ir sumažinti pasipriešinimą.

Svarbiausia pokyčių įgyvendinamo metu yra vadovams daug bendrauti su pavaldiniais, kad jiems būtų aiškiau, kodėl ir kaip pokyčiai yra ar bus įgyvendinami, kaip palies jų veiklą. Daugelis vadovų bendrauja su darbuotojais ir formuoja jų supratimą apie pokyčius, naudodami vadyboje teigiamai vertinamus būdus – įsiklausymą į pavaldinius, skatinantį ir šiltą bendravimą, psichologinį poveikį, darbuotojų įtraukimą į pokytį (žr. 18 lent.). Viena vadovė laikosi griežtos pozicijos, kuri, kaip minėta, negali būti efektyvi, formuojant teigiamą darbuotojų supratimą apie pokyčius. Kita vertus, ta pati vadovė (vad03) nurodė, kad naudoja ir komunikavimą. Tai rodo, kad bendravimo su darbuotojais ir jų supratimo apie pokyčius formavimo būdai įmonėje varijuoja priklausomai nuo situacijos.

18 lentelė. Bendravimo su darbuotojais ir jų supratimo apie pokyčius formavimo būdai tarp vadovų

Kategorijos	Subkategorijos	Teiginiai
Bendravimo su darbuotojais ir jų supratimo apie pokyčius formavimo būdai	Įsiklausymas į pavaldinius Skatinantis, šiltas bendravimas	1. Bendrauju, paliečiu temą, iš klausau kokios problemos, kas neaišku, kas trukdo ir vėliau kartu sprendžiam iškilusius klausimus.
		2. Bendrauju pateikdama teisingą informaciją, įtinku, kad reikia pokyčio ir motyvuuju.
		3. Skatinu geru žodžiu.
		4. Komunikuoju su darbuotojais, jiems stengiuosi išaiškinti, taikiai bendrauju...
		5. Realiai kontaktuojau su savo pavaldiniais, jie nespriešina pokyčiams, kadangi yra labai gera tarpusavio komunikacija, vadovai taip pat nespriešina, o inicijuoja pokyčius.
		6. Mano bendravimas visuomet yra aiškus, paprastas ir suprantamas.
		7. Tiesioginis bendravimas, be jokių vedžiojimų aplinkui padeda darbuotojams suprasti pokyčių reikalingumą.
	Psichologinis poveikis	8. ...na o su darbuotojais kalbant dėl atlyginimų kai ateina visi pikti, nepatenkinti naujomis tvarkomis, tuomet pasakau, kokia yra situacija ir kad išeitų mažiau suirzę, dažnai taikau psichologinį bendravimą.
	Darbuotojų įtraukimas į pokytį	9. Formuoju su supratimą juos įtraukiant į patį pokytį.
		10. ...įtraukiu dalyvauti pokytyje išaiškindama, kokia bus nauda.
	Griežta pozicija	11.kaip ir minėjau, dažniausiai reikia griežtos taktikos, neleisti darbuotojams pajusti, jog jie yra vadovai.

Kaip rodo tyrimas, pokyčių planavimo, organizavimo, įgyvendinimo procesuose dalyvauja visi administracijos darbuotojai ir vadovai (žr. 19 lent.). Kaip rodo praktika, pokyčius dažniausiai inicijuoja savininkai arba/ir vadovai, todėl vadovų dalyvavimas pokyčių procesuose yra suprantamas.

19 lentelė. Darbuotojų dalyvavimas ir įtraukimas į pokyčių planavimo, organizavimo, įgyvendinimo procesus

Kategorijos	Subkategorijos	Teiginiai
Darbuotojų dalyvavimas ir įtraukimas į pokyčių planavimo, organizavimo, įgyvendinimo procesus	Dalyvauja visi administracijos darbuotojai, vadovai	1. Įtraukiami administracijos darbuotojai į visus procesus...
		2. Administracinis padalinys dalyvauja beveik 100 proc. pokyčiuose, dažnai juos inicijuoja ir vykdo...
		3. Dažniausiai pokyčius įgyvendina ir inicijuoja aukštesnes pareigas užimantys darbuotojai.
	Skirtingas dalyvaujančių pavaldinių skaičius ir rezultatai, priklausomai nuo padalinio	4. Įtraukiami dažniausiai į planavimą gabesni darbuotojai, žiūrint pagal gebėjimus, o dalyvauja dauguma, pagal tam tikras atliekamas funkcijas.
		5. ...gamybos darbuotojai dalyvauja tik tiek, kiek jiems priklauso, o tai priklauso ir nuo pačio pokyčio.
		6. Dalyvauja nelabai noriai, todėl tiek dalyvaujančių ir įtraukiamų mažas skaičius.
		7. ...gamyboje žmonės yra mažiau įtraukiami arba juose dalyvauja, tačiau nekreipia į tai didelio dėmesio dirbo, kaip dirbė.
		8. Kalbant apie mano pavaldinius visi yra supažindinami ir visi atitinkamai dalyvauja tame pokytyje. Pvz., pokytis išėjo darbuotojas ir reikia perskirstyti darbus, visiems yra pranešama, išklašomos nuomonės ir pasiūlymai, tuomet duodama nurodymai, siekiant įgyvendinti pokytį.

Pokyčių planavimo, organizavimo, įgyvendinimo procesuose dalyvaujančių pavaldinių skaičius ir rezultatai labai skiriasi priklausomai nuo to, kokiame padalinyje pavaldiniai dirba. Tai rodo, kad tiriamoje įmonėje nėra vienos bendros sistemos, kaip įtraukti darbuotojus į pokyčių procesus. Kiekvienas vadovas daro taip, kaip išmano, ir remiasi savo padalinyje nusistovėjusia tvarka. Tokia praktika tik įneša sumaištį, nes formuojamas nevienodas darbuotojų supratimas apie pokyčius, kuriamos skirtingas darbuotojų grupes supriešinančios situacijos.

Kad darbuotojai gebėtų prisitaikyti prie pokyčių, dažnai jie turi įgyti naujų įgūdžių, kurie reikalingi darbui pakitusiomis sąlygomis. Praktikoje naudojami tokie būdai, kaip informacijos suteikimas, apmokymas darbo vietoje parodant, konsultuojant, betarpiškas kontaktas su pavaldiniais (žr. 20 lent.).

20 lentelė. Darbuotojų naujų įgūdžių įgijimas ir nuolatinis mokymas, siekiant prisitaikyti prie pokyčių

Kategorijos	Subkategorijos	Teiginiai
Darbuotojų naujų įgūdžių įgijimas ir nuolatinis mokymas	Informacijos suteikimas	1. Pakartotinai pateikiama informacija, patikrinimai, pirma paklausama, kas neaišku.
		2. Įgyja pirmiausia suteikiant informaciją, reikiamas žinias...
	Apmokymas darbo vietoje parodant, konsultuojant	3. ...pasakoma, parodoma kas kaip turi būti atliekama.
		4. Dažniausiai įgūdžius įgauna, kuomet mes, tiesioginiai vadovai, apmokom, parodom, kaip reikia dirbti.
		5. ...apmokomi vadovų, kurie geriausiai žino, kaip darbas turi būti atliekamas.
	Betarpiškas kontaktas su pavaldiniais	6. Visuomet stengiuosi savo įgytą patirtį perteikti ir savo pavaldiniams, duodu patarimus, važiuoju kartu stebėtojų darbą, stebiu kas yra ne taip, kartais rengiu susirinkimus.
	Skirtingi įgūdžių tobulinimo ir mokymo metodai bei rezultatai, priklausomai nuo padalinio	7. ..vyksta [personalo skyriaus darbuotojų] mokymai, įgūdžių lavinimas. Važiuojama į kursus, seminarus, kiti mokosi darbo vietoje.
		8. [Buhalterijų] kursų jokių, kiek žinau, nevyksta, manau, dėl reikiamų įgūdžių yra ieškomi nauji darbuotojai arba apmokomi vadovų.
		9. Įmonėje [pardavimo vadybininkų] mokymų galimybių nėra.

Nustatyta, kad egzistuoja skirtingi darbuotojų įgūdžių tobulinimo ir mokymo metodai bei rezultatai, priklausomai nuo padalinio. Tai vėlgi rodo, kad tiriamoje įmonėje nėra vienos bendros sistemos, kaip suteikti darbuotojams naujų įgūdžių ir juos nuolat mokyti. Kiekvienas vadovas daro taip, kaip priimta daryti jo vadovaujame padalinyje.

Nežiūrint to, kad tiriamoje įmonėje stokojama sisteminio požiūrio į darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymą, vadovai mano, kad valdymo rezultatai yra teigiami, jie tenkina tiek įmonę, tiek tiesioginius vadovus (žr. 21 lent.). Sunku tuo patikėti, nes, jeigu darbuotojai priešinasi pokyčiams ir egzistuoja įvairios, ne visuomet sėkmingai sprendžiamos priežastys, kurios lemia priešišką pokyčiams darbuotojų elgseną, rodo, kad darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymas nėra toks efektyvus, koks galėtų būti. Vadovai yra atsakingi už valdymą, todėl galimas jų šališkumas, vertinant savo pačių ar kolegų valdymo rezultatus. Manytina, kad tikslesnių duomenų bus gauta, lyginant vadovų atsakymus su darbuotojų atsakymais, pateiktais anketinėje apklausoje.

21 lentelė. Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo rezultatų organizacijoje vertinimas

Kategorijos	Subkategorijos	Teiginiai
Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo rezultatai organizacijoje	Teigiami rezultatai	1. Šiaip rezultatai geri, kadangi stengiamasi valdyti pasipriešinimą ir jie vėliau su tuo susitaiko, priima tą pokytį.
		2. Situacija yra suvaldoma, didelių pasipriešinimų nėra, kurie pakenktų įmonės vardui ar vykdomai veiklai, tad, manau, kad viskas yra gerai, kadangi visi darbuotojai yra lojalūs.
		3. Dažniausiai rezultatai, manau, yra teigiami, nors ir pasipriešina iš karto, vis tiek vėliau ar anksčiau su tuo susitaiko ir pokytis yra įgyvendinamas.
		4. Manau, teigiami, nes niekas nestreikuoja, o jei ir paprieštarauja vėliau su tuo susitaiko, tad galima manyti jog tas pasipriešinimas yra valdomas.
		5. Mano pavaldinių pokyčių rezultatai yra teigiami...
	Rezultatai tenkina įmonę ir tiesioginius vadovus	6. Kai darbuotojai nebejaucia diskomforto, nejaucia įtampos tada galiu būti rami, jog viskas vyksta sklandžiai.
		7. ...tenkina tai gerai, nes ne darbuotojai įvedinėja savo tvarkas bei pokyčius, o aukštesnį išslavinimą turintys žmonės.
		8. ...tenkina tiek mane, tiek įmonę. Visuomet yra laikomasi nustatytos naujos tvarkos, pokytis įgyvendinamas, kol jis yra užbaigtas, nesulaukiama niekada pasipriešinimo. Šaunus kolektyvas.

Interviu pabaigoje vadovai pateikė savo nuomonę dėl darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo tobulinimo sprendimų (žr. 22 lent.). Interviu dalyviai išskyrė tokius tobulinimo sprendimus, kaip dažnesni atviresni pokalbiai tarp vadovų ir pavaldinių, efektyvesnės motyvacinės skatinimo priemonės, komunikacijos gerinimas.

22 lentelė. Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo tobulinimo sprendimai

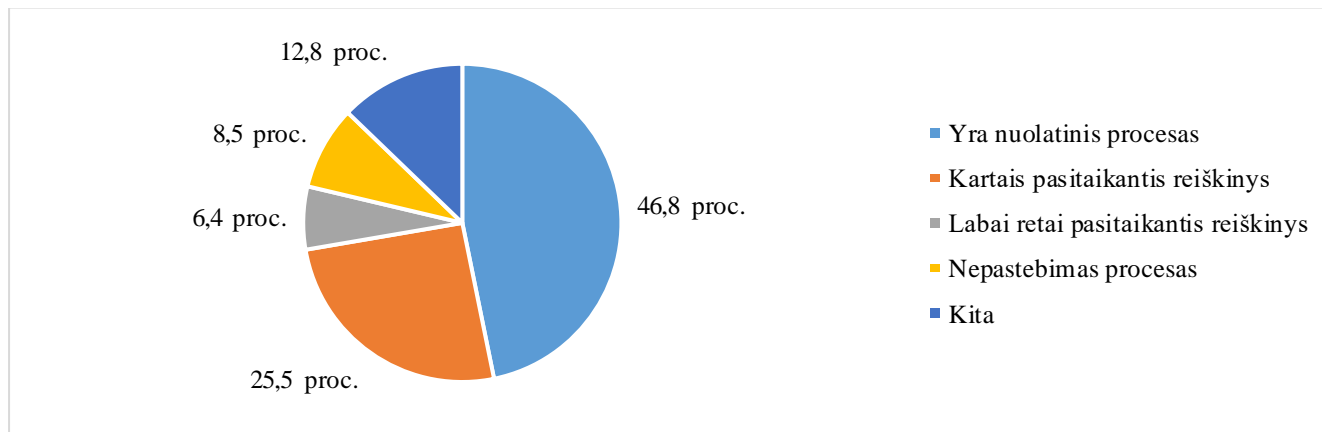
Kategorijos	Subkategorijos	Teiginiai
Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo tobulinimo sprendimai	Dažnesni atviresni pokalbiai tarp vadovų ir pavaldinių	1. Reikia ne tada, kada pokyčiai vyksta, o apskritai reikia dažnesnių atvirų pokalbių tarp vadovų ir darbuotojų. Šie susirinkimai vyksta, bet norėtūsi, kad jie būtų dažnesni.
	Motyvacinės skatinimo priemonės	2. Kad valdymo procese būtų įdiegtos motyvacinės skatinimo priemonės. Realiai tai įgyvendinama labai mažai, visi tai tik parašyta popieriaus lape, tačiau jų nėra laikomasi.
	Komunikacijos gerinimas	3. Reiktų pagerinti komunikaciją, organizuoti kokius susirinkimus, nes šiuo metu tai yra daroma tik su vadovais.
		4. Gal kokią komunikaciją, jog visi žinotų, jog vyksta kažkas įmonėje naujo, o ne tik tam tikri asmenys. Kaip ir prieš tai minėjau, jog trūksta komunikacijos... yra įgyvendinama, bet labai žemame lygyje.
		5. Manau, esminis dalykas, kurį reiktų patobulinti tai komunikacija, kadangi ji yra labai svarbi.
		6. Realiai tai stengiamasi įgyvendinti, tačiau tai priklauso nuo darbuotojų ir vadovų požiūrio, reiktų vadovams išmokyti komunikuoti su darbuotojais, o ne siųsti atitinkamai tam tikras pareigas užimančius darbuotojus.

Taigi, nors vadovai, valdydami darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams, jų pačių teigimu, aktyviai naudoja komunikavimą ir motyvavimą, jie mano, kad šiuos aspektus įmonėje reiktų dar labiau patobulinti. Tai netiesiogiai rodo, kad komunikavimas ir darbuotojų motyvavimas, įgyvendinant pokyčius įmonėje, nėra toks efektyvus, kaip norėtų vadovai.

4.2. Darbuotojų požiūrio į pasipriešinimą pokyčiams tyrimo rezultatų kiekybinė analizė

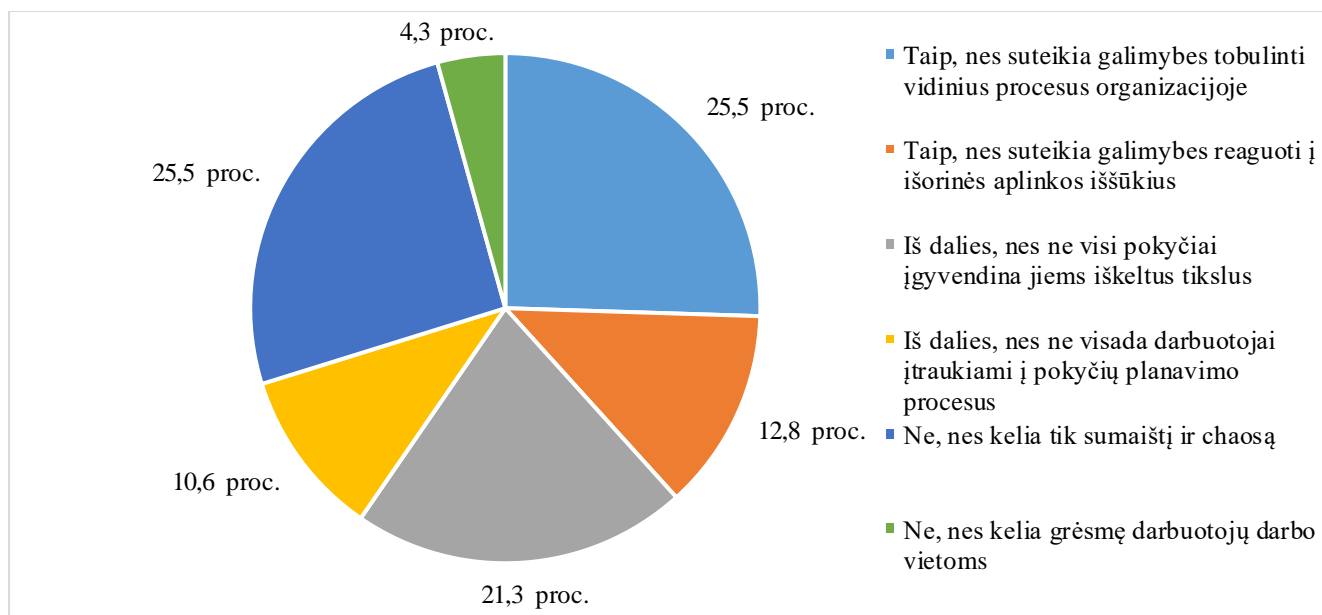
4.2.1. Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams ir valdymo aprašomoji rodiklių analizė

Pirmiausiai kiekybinio tyrimo metu respondentai išsakė savo nuomonę dėl pokyčio sampratos (žr. 12 pav.). Beveik pusė tiriamųjų (46,8 proc.) nurodė, kad pokytis yra nuolatinis procesas įmonėje. Todėl galima teigti, kad pokyčiai tiriamoje organizacijoje vyksta nuolat arba bent jau labai dažnai.



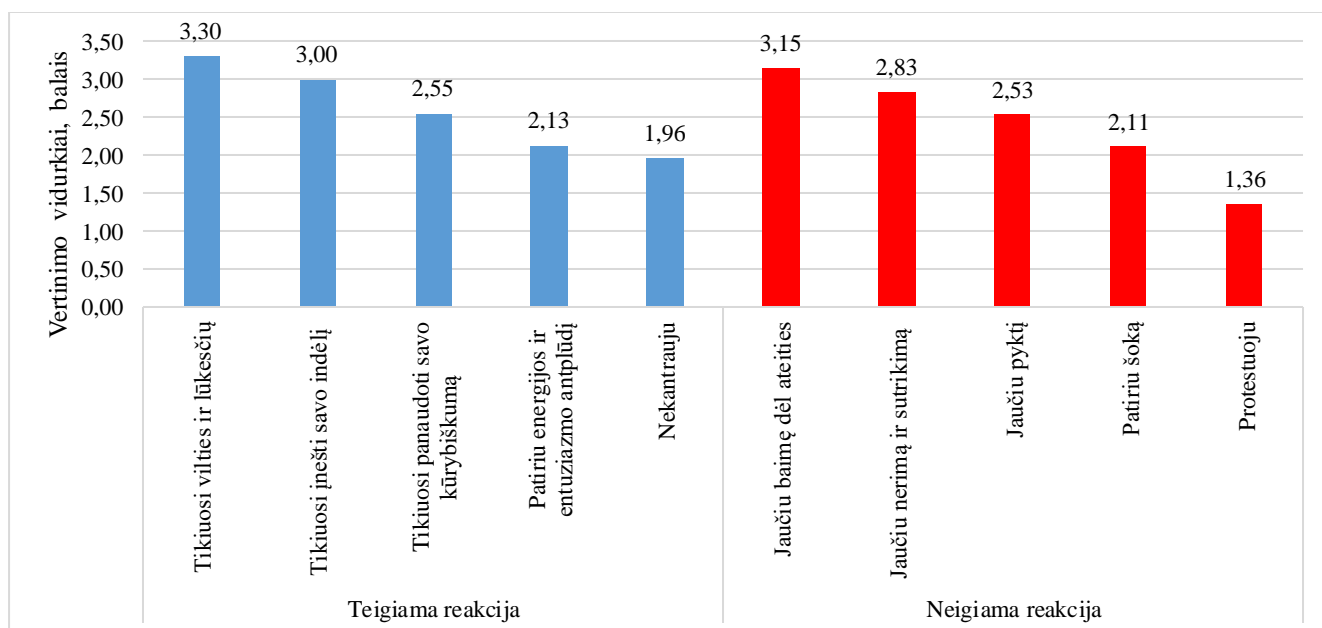
12 pav. Pokyčio samprata tiriamoje organizacijoje, proc. (N=47)

Pokyčių reikalingumas įmonėje respondentų buvo įvertintas nevienareikšmiškai (žr. 13 pav.). Maždaug ketvirtadalis respondentų (25,5 proc.) teigė, kad pokyčiai yra reikalingi, nes suteikia galimybes reaguoti į išorinės aplinkos iššūkius. Tiek pat (25,5 proc.) tiriamųjų akcentavo, kad pokyčiai nereikalingi, nes kelia tik sumaištį ir chaosą. Galima pastebėti, kad maždaug po trečdalių apklaustųjų teigiamai arba neigiamai įvertino pokyčių reikalingumą, arba pažymėjo dalinį reikalingumą. Šie tyrimo rezultatai rodo, kad darbuotojų nuomonės dėl pokyčių reikalingumo ganėtinai išsiskiria.



13 pav. Pokyčių reikalingumo tiriamoje organizacijoje vertinimas, proc. (N=47)

Darbuotojų reakcija į pokyčius yra tiek teigiama, tiek neigiama (žr. 14 pav.). Iš teigiamą reakciją apibūdinančių teiginių respondentai geriausiai įvertino šiuos: „Tikiuosi vilties ir lūkesčių“ (3,00) ir „Tikiuosi įnešti savo indėlį“ (3,00). Iš neigiamą reakciją apibūdinančių teiginių respondentai aukščiausiai įvertino šiuos: „Jaučiu baimę dėl ateities“ (3,15) ir „Jaučiu nerimą ir sutrikimą“ (2,83).

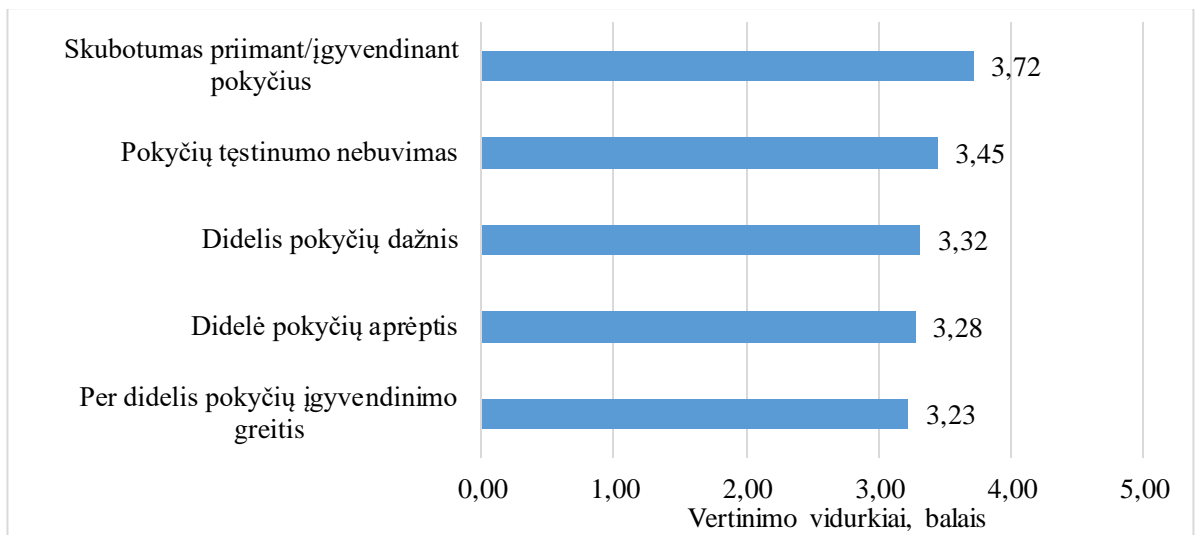


14 pav. Darbuotojų reakcijos į pokyčius vertinimas, balais (N=47)

72,4 apklaustųjų teigė, kad jie nerodo jokie pasipriešinimo pokyčiams. Tikėtina, kad ši darbuotojų dalis nesitiki nieko pakeisti ar bijo būti atleista, kaip kiti darbuotojai, todėl bent jau viešai nerodo pasipriešinimo. 25,5 proc. respondentų prioritetą teikia pasyviai pasipriešinimui. Aktyvaus pasipriešinimo beveik nėra, nes tik 2,2 proc. tiriamųjų akcentavo, kad šią pasipriešinimo formą naudoja savo darbe.

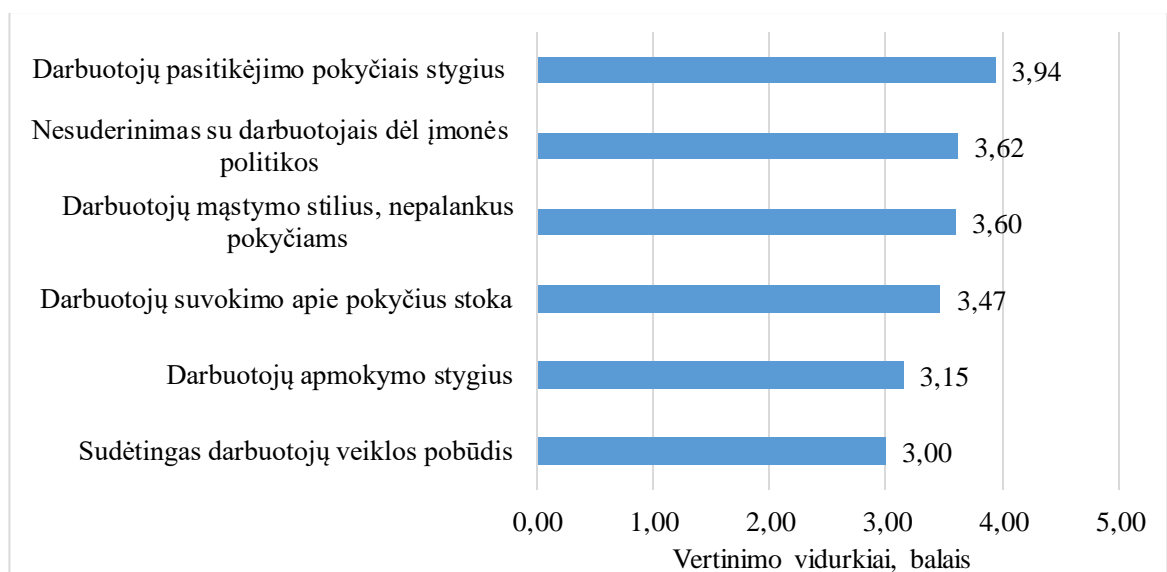
Siekiant detalesnių duomenų, darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams pobūdis buvo išanalizuotas, pasitelkiant kryžminę analizę pagal respondentų sociodemografines charakteristikas (žr. 11 priedą). Kintamųjų statistinio ryšio patikimumo analizė atlikta, taikant chi kvadrato χ^2 testą. Skirtumas tarp kintamųjų pagal chi kvadrato χ^2 testą laikomas statistiškai reikšmingu, kai $p < 0,05$. Statistiškai reikšmingas ryšys nustatytas tarp moterų ir pasipriešinimo pokyčiams nebuvimo (tai rodo, kad moterys mažiau priešinasi pokyčiams), tarp gamybos personalo narių ir pasipriešinimo pokyčiams nebuvimo (tai rodo, kad gamybos personalo nariai mažiau priešinasi pokyčiams), tarp linkusių išsaugoti senąją tvarką darbuotojų ir paslėpto, nutylėto pasipriešinimo (linkusieji išsaugoti senąją tvarką labiausiai priešinasi pasyviai).

Vertindami priežastis, susijusias su pokyčių intensyvumu, respondentai aukščiausiai įvertino skubotumą priimant/įgyvendinant pokyčius (3,72) (žr. 15 pav.). Galima daryti išvadą, kad pokyčiai įmonėje priimami ir įgyvendinami pernelyg skubotai, o tai turi įtakos jų nepakankamai kokybei.



15 pav. Priežasčių, susijusių su pokyčių intensyvumu, vertinimas, balais (N=47)

Vertindami priežastis, susijusias su darbuotojų požiūriu į pokyčius, respondentai aukščiausiai įvertino darbuotojų pasitikėjimo pokyčiais stygių (3,72) (žr. 16 pav.). Tai, kad darbuotojai nepasitiki pokyčiais, gali netiesioginiai rodyti jų motyvacijos pokyčiams stoka. Tai jau yra vadybos spraga.



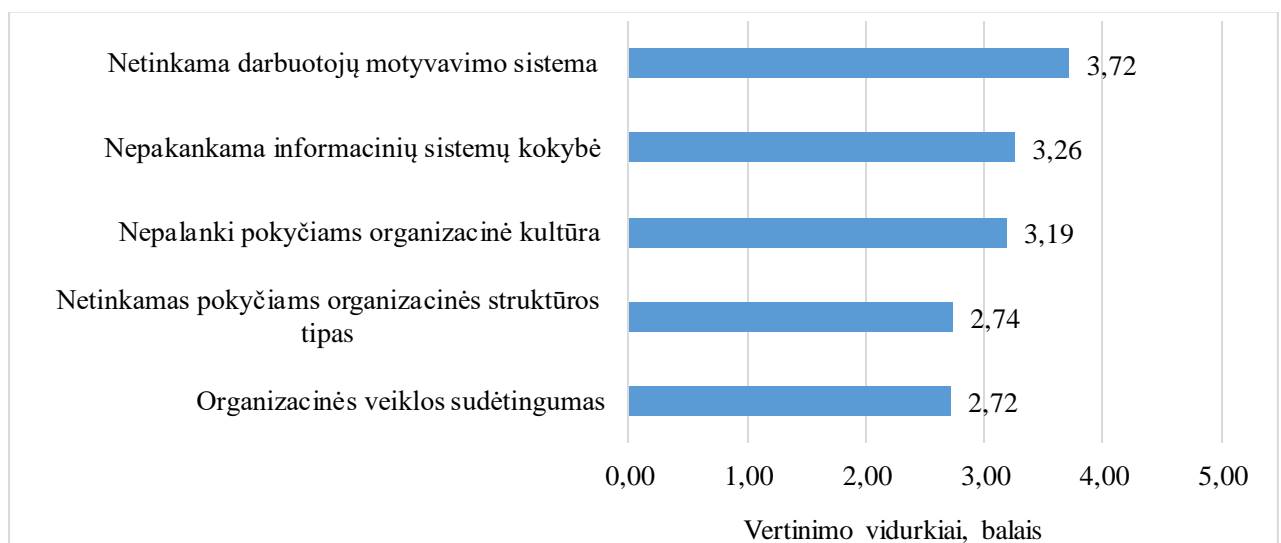
16 pav. Priežasčių, susijusių su darbuotojų požiūriu į pokyčius, vertinimas, balais (N=47)

Vertindami priežastis, susijusias su vadovų vaidmeniu pokyčių procese, respondentai aukščiausiai įvertino netinkamą vadovavimo stilių (3,34) (žr. 17 pav.). Tai rodo, kad vadovai ne visuomet moka tinkamai vadovauti įgyvendinamų pokyčių metu. Tikėtina, kad iš dalies dėl to darbuotojai nepasitiki pokyčiais, nėra jiems motyvuoti, nes motyvacija yra svarbi vadovų darbo dalis. Bendrai vertinant, reikėtų pažymėti, kad labai didelių vertinimo atotrūkių tarp visų teiginių, vertinančių vadovų vaidmenį pokyčių procese, nėra.



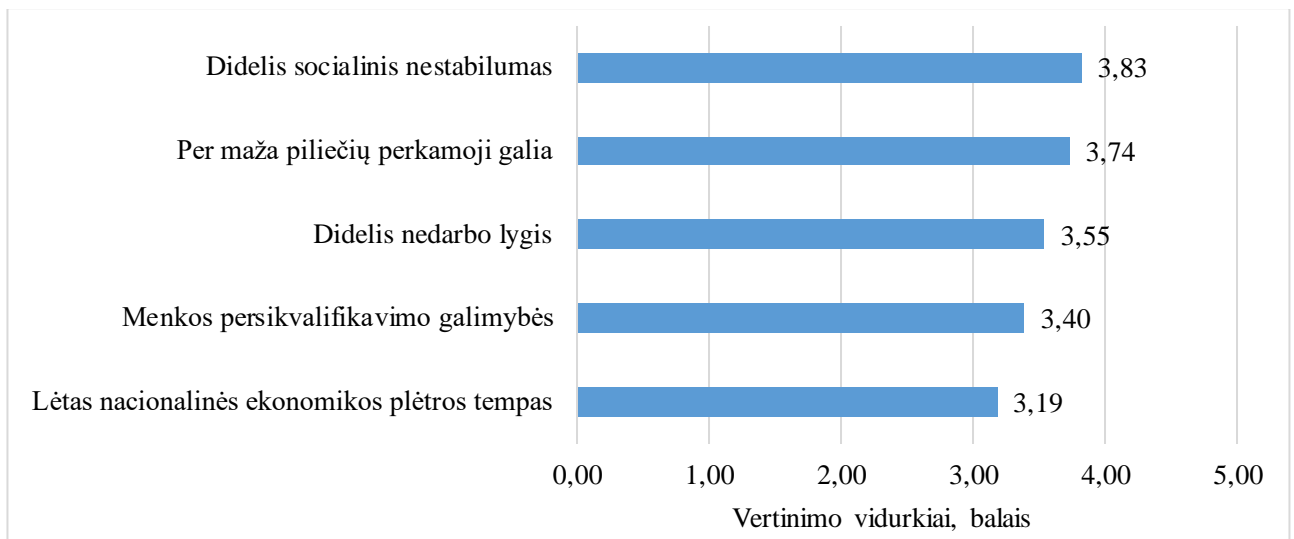
17 pav. Priežasčių, susijusių su vadovų vaidmeniu pokyčių procese, vertinimas, balais (N=47)

Apie netinkamą darbuotojų motyvavimą įrodo respondentų vertinimai, suteikti nustatant organizacines priežastis (žr. 18 pav.). Respondentai aukščiausiai įvertino netinkamą darbuotojų motyvavimo sistemą (3,72). Dėl netinkamos motyvacijos darbuotojai nėra pakankamai parengiami priimti pokyčius, jiems pasiruošti.



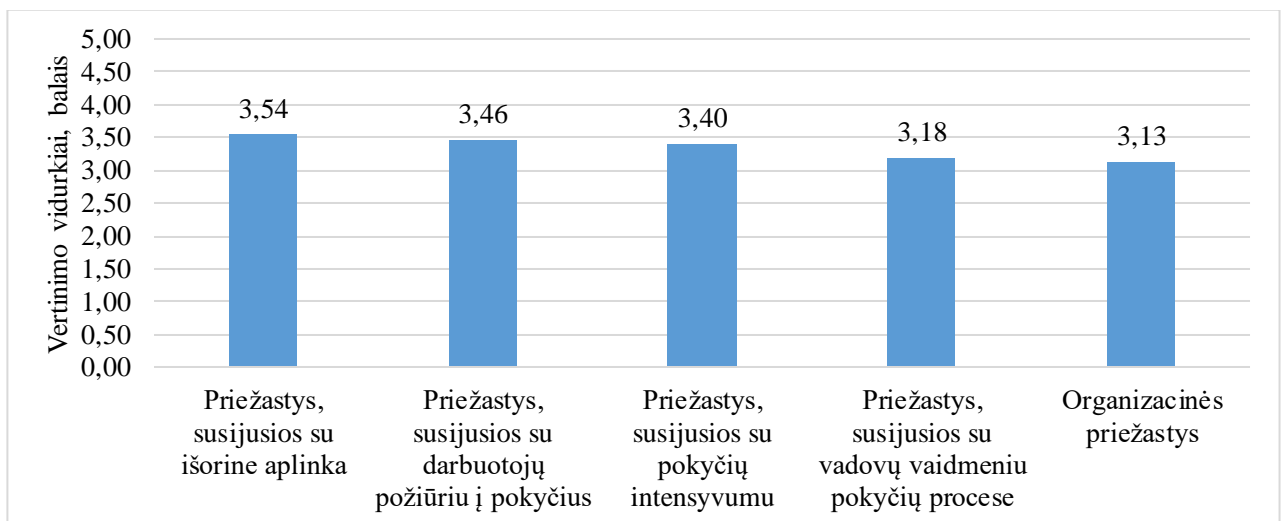
18 pav. Organizacinių priežasčių vertinimas, balais (N=47)

Vertindami priežastis, susijusias su išorine aplinka, respondentai aukščiausiai įvertino didelį socialinį nestabilumą (3,83) ir per mažą piliečių perkamąją galią (3,74) (žr. 19 pav.). Galima daryti išvadą, kad išorinė aplinka daro tam tikrą poveikį darbuotojų pasipriešinimui pokyčiams įmonėje.



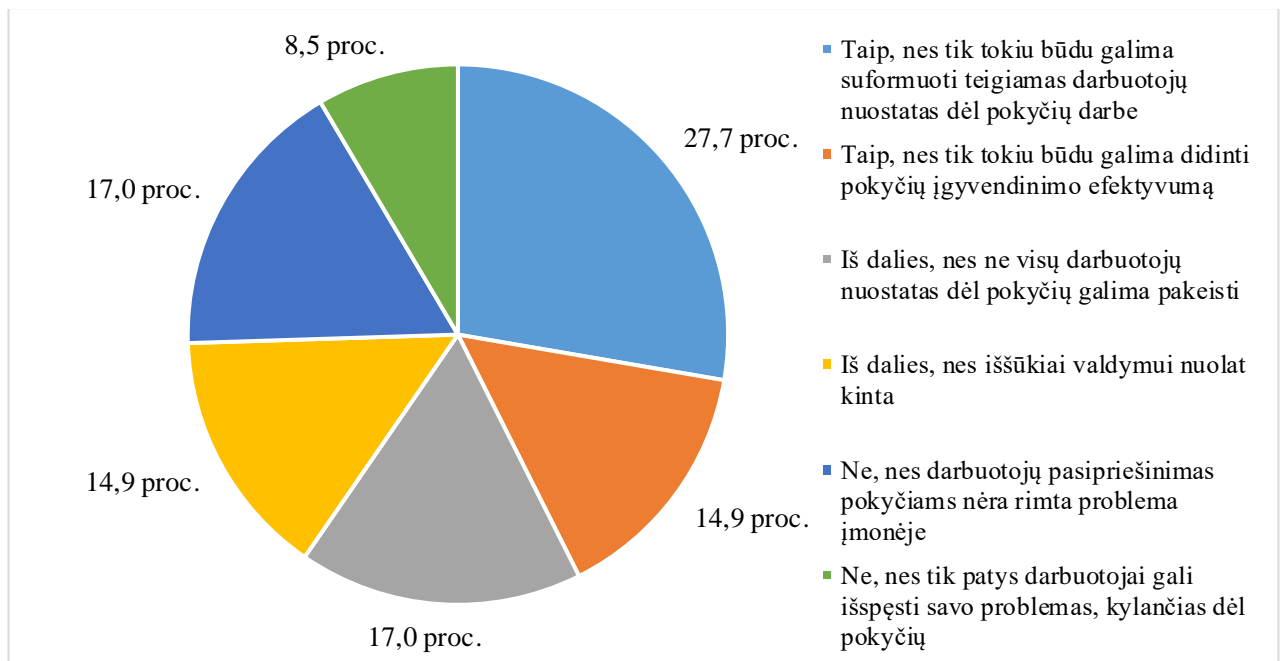
19 pav. Priežasčių, susijusių su išorine aplinka, vertinimas, balais (N=47)

Išvedus bendrus vidurkius, nustatyta, kad didžiausiu vertinimo vidurkiu buvo įvertintos priežastys, susijusios su išorine aplinka (3,54), ir priežastys, susijusios su darbuotojų požiūriu į pokyčius (3,46), mažiausiu vertinimo vidurkiu – priežastys, susijusios su vadovų vaidmeniu pokyčių procese (3,18), ir organizacinės priežastys (3,13) (20 pav.).



20 pav. Priežasčių, darančių poveikį darbuotojų pasipriešinimui pokyčiams, bendras vertinimas, balais (N=47)

Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo reikalingumą respondentai įvertino nevienareikšmiškai (žr. 21 pav.). Beveik trečdalis (27,7 proc.) apklaustųjų nurodė, kad darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymas yra reikalingas, nes tik tokiu būdu galima suformuoti teigiamas darbuotojų nuostatas dėl pokyčių darbe. Po 17 proc. respondentų manė, kad reikalingas iš dalies (nes ne visų darbuotojų nuostatas dėl pokyčių galima pakeisti) arba nereikalingas visai (nes darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams nėra rimta problema įmonėje). Galima konstatuoti, kad ne visi darbuotojai supranta darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo esmę. Kita vertus, tie darbuotojai, kurie nedirba vadybinio darbo, ir neprivalo jos suprasti.

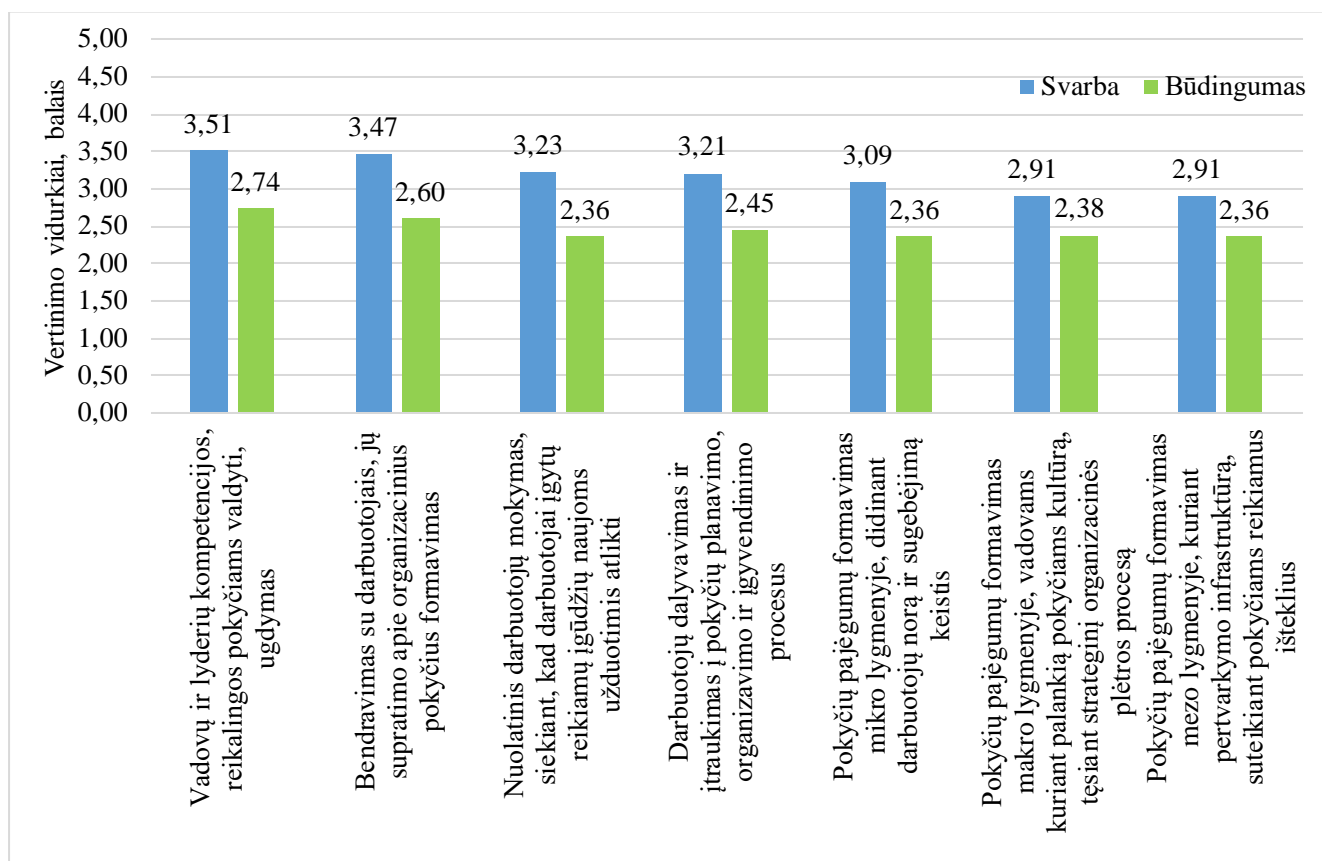


21 pav. Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo reikalingumo vertinimas, proc. (N=47)

Darbuotojų buvo prašoma bendroju požiūriu įvertinti pasipriešinimo pokyčiams valdymo efektyvumą tiriamoje įmonėje. Daugiausiai respondentų – atitinkamai 36,2 proc. ir 29,8 proc. – suteikė 3 balų arba tik 1 balo vertinimus. Gautas vidurkis (2,34), iš kurio galima spręsti, kad bendroju vertinimu darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo efektyvumas įmonėje nėra aukštas. Siekiant detalesnių duomenų, darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo efektyvumo bendras vertinimas išanalizuotas, pasitelkiant kryžminę analizę pagal respondentų sociodemografines charakteristikas (žr. 12 priedą). Kintamųjų statistinio ryšio patikimumo analizė atlikta, taikant chi kvadrato χ^2 testą. Statistiškai reikšmingas ryšys nustatytas tarp vadovų ir pasipriešinimo pokyčiams valdymo efektyvumo bendro vertinimo (vadovai vertina geriau), tarp besidominčiųjų naujovėmis ir pasipriešinimo pokyčiams valdymo efektyvumo bendro vertinimo (besidomintys naujovėmis vertina geriau).

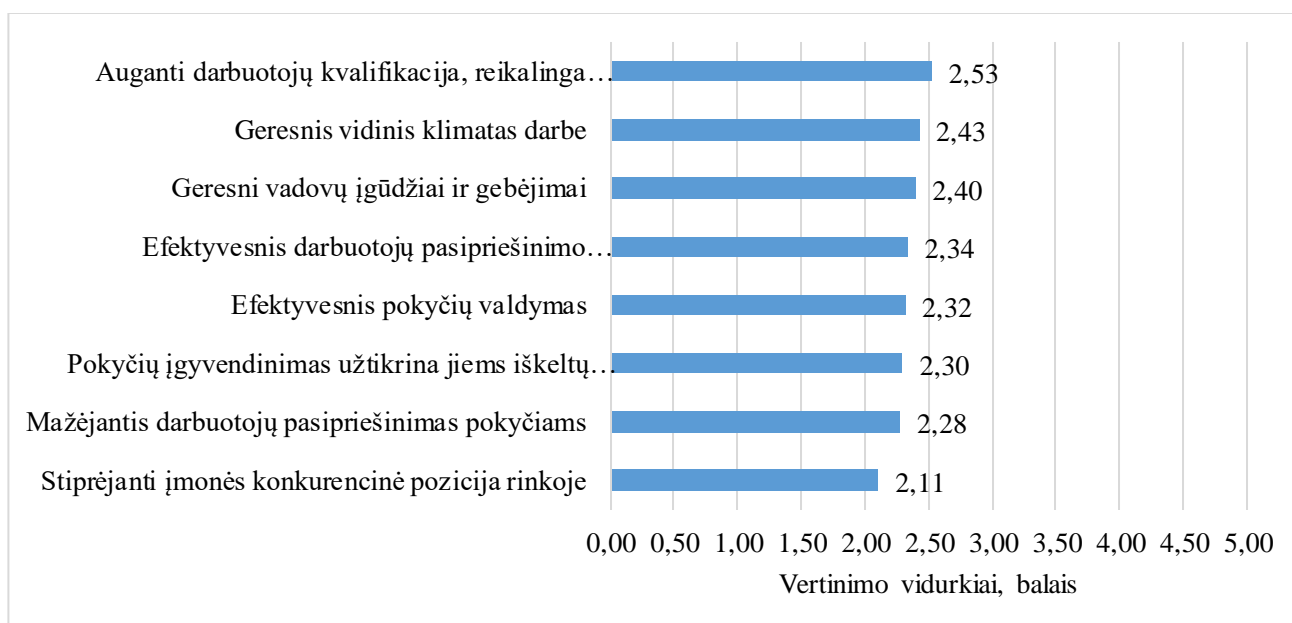
Toliau tyrime respondentų buvo prašoma įvertinti darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdus įmonėje pagal svarbos ir būdingumo kriterijus (žr. 22 pav.). Nustatyta, kad respondentams svarbiausi valdymo būdai yra: vadovų ir lyderių kompetencijos, reikalingos pokyčiams valdyti, ugdytas (3,51), taip pat bendravimas su darbuotojais, jų supratimo apie organizacinius pokyčius formavimas (3,47). Šie būdai tiriamai įmonei ir yra labiausiai būdingi (atitinkamai 2,74 ir 2,60). Siekiant detalesnių duomenų, darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdai buvo suranguoti pagal svarbos ir būdingumo kriterijus, taip pat apskaičiuotas atotrūkis tarp svarbos ir būdingumo vertinimo vidurkių. Buvo daroma prielaida, kad jeigu valdymo būdo svarba yra didesnė už būdingumą, tai reiškia, kad vertinamą valdymo būdą reikia tobulinti. Jeigu tiriamas valdymo būdas yra mažiau svarbus negu būdingas, tobulinimui būtinybės nėra. Tokiu būdu atlikus skaičiavimus (žr. 13 priedą), nustatyti vien neigiami atotrūčiai, rodantys, kad visi valdymo būdai pagal svarbos kriterijų buvo

įvertint aukščiau negu pagal būdingumo kriterijų. Taigi tiriamai įmonei reikėtų didinti visų darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdų efektyvumą.



22 pav. Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdų vertinimas pagal svarbą ir būdingumą įmonei, balais (N=47)

Respondentų buvo prašoma įvertinti pastarųjų kelerių metų įmonės veiklą, atsižvelgiant į pokyčių įgyvendinimą (žr. 23 pav.). Tiriamieji ganėtinai prastai įvertino visus teiginius. Mažiausiai sutiko su teiginiu „Stiprėjanti įmonės konkurencinė pozicija rinkoje“ (2,11).



23 pav. Kelerių metų įmonės veiklos vertinimas, atsižvelgiant į pokyčių įgyvendinimą, balais (N=47)

Taigi efektyvesnis darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymas kaip rezultatas buvo įvertintas gana vidutiniškai (2,34). Tai vėlgi rodo, kad tiriamai įmonei būtų naudinga didinti darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo efektyvumą, gerinant visų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdų taikymą. Tokiu būdu, tikėtina, būtų pasiekta geresnių pokyčių įgyvendinimo rezultatų įmonėje.

4.2.2. Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams, valdymo ir rezultatų tarpusavio ryšių analizė

Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams, valdymo ir rezultatų tarpusavio ryšių analizė atliekama, atsižvelgiant į koreliacijos koeficientų vertinimą (žr. 23 lent.).

23 lentelė. Koreliacijos koeficientų vertinimas (Leonavičienė, 2007)

Koreliacijos koeficiento reikšmė	Koreliacijos interpretacija
Nuo 0,9 iki 1,0 arba nuo -0,9 iki -1,0	Labai stipri koreliacija
Nuo 0,7 iki 0,9 arba nuo -0,7 iki -0,9	Stipri koreliacija
Nuo 0,5 iki 0,7 arba nuo -0,5 iki -0,7	Vidutinė koreliacija
Nuo 0,3 iki 0,5 arba nuo -0,3 iki -0,5	Silpna koreliacija
Nuo 0,3 iki -0,3	Koreliacija nereikšminga

Pirmiausiai buvo tikrinami darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams priežasčių ir pobūdžio koreliaciniai ryšiai (žr. 24 lent.). Statistiškai reikšmingos koreliacijos tarp visų darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams priežasčių ir darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams pobūdžio nenustatyta. Vertinant atskiras priežastis, nustatyta silpna koreliacija tik tarp priežasčių, susijusių su darbuotojų požiūriu į pokyčius, ir darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams pobūdžio (0,309).

24 lentelė. Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams priežasčių ir pobūdžio koreliaciniai ryšiai

Kintamieji	Koreliacijos koeficientas	Koreliacijos vertinimas
Visos darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams priežastys	0,141	Nereikšminga
Priežastys, susijusios su pokyčių intensyvumu	0,063	Nereikšminga
Priežastys, susijusios su požiūriu į pokyčius	0,309*	Silpna
Priežastys, susijusios su vadovų vaidmeniu pokyčių procese	-0,038	Nereikšminga
Organizacinės priežastys	0,015	Nereikšminga
Priežastys, susijusios su išorine aplinka	-0,014	Nereikšminga

*-p<0,05

Siekiant detalesnių duomenų, buvo atlikta koreliacinė analizė tarp darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams priežastis apibūdinančių teiginių ir darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams pobūdžio (žr. 14 priedą). Statistiškai reikšminga silpna koreliacija gauta tarp darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams pobūdžio ir teiginių, apibūdinančių priežastis, susijusias su darbuotojų požiūriu į pokyčius: darbuotojų suvokimo apie pokyčius stokos (0,382), darbuotojų pasitikėjimo pokyčiais stygiaus (0,372), nesuderinimo su darbuotojais dėl įmonės politikos (0,411), darbuotojų apmokymo stygiaus (0,387). Statistiškai reikšminga silpna koreliacija nustatyta tarp darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams pobūdžio ir teiginio, apibūdinančio priežastis, susijusias su vadovų vaidmeniu pokyčių procese: nepakankamų vadovų komunikacijos ir derybų įgūdžių (0,341). Statistiškai reikšminga vidutinė arba silpna

koreliacija identifiukuota tarp darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams pobūdžio ir teiginių, apibūdinančių organizacines priežastis: nepakankamos informacinių sistemų kokybės (0,508) ir nepalankios pokyčiams organizacinė kultūros (0,342). Analizuojant pasipriešinimo pokyčiams pobūdžio ir valdymo būdų (turinio) koreliacinius ryšius, buvo vertinti valdymo būdai pagal būdingumo kriterijų (žr. 25 lent.). Statistiškai reikšmingos koreliacijos tarp visų darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdų ir darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams pobūdžio nenustatyta. Vertinant atskirus valdymo būdus, nustatyta silpna neigiama (atvirkštinė) koreliacija tarp pokyčių pajėgumų formavimo mikro lygmenyje ir pasipriešinimo pokyčiams pobūdžio (-0,354).

25 lentelė. Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams pobūdžio ir valdymo būdų koreliaciniai ryšiai

Kintamieji		Koreliacijos koeficientas	Koreliacijos vertinimas
Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams pobūdis	Visi darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdai	-0,181	Nereikšminga
	Pokyčių pajėgumų formavimas mikro lygmenyje	-0,354*	Silpna
	Pokyčių pajėgumų formavimas mezo lygmenyje	-0,117	Nereikšminga
	Pokyčių pajėgumų formavimas makro lygmenyje	-0,270	Nereikšminga
	Vadovų ir lyderių kompetencijos ugdymas	-0,218	Nereikšminga
	Bendravimas su darbuotojais, jų supratimo apie organizacinius pokyčius formavimas	-0,118	Nereikšminga
	Darbuotojų dalyvavimas ir įtraukimas į pokyčių planavimo, organizavimo ir įgyvendinimo procesus	-0,058	Nereikšminga
	Nuolatinis darbuotojų mokymas, siekiant, kad darbuotojai įgytų reikiamų įgūdžių naujoms užduotims atlikti	-0,062	Nereikšminga

*-p<0,05

Analizuojant darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdų (pagal būdingumo kriterijų) ir organizacinės veiklos rezultatų koreliacinius ryšius, visose kategorijose buvo gauti statistiškai reikšmingi vidutinio stiprumo arba silpni tarpusavio ryšiai (žr. 26 lent.).

26 lentelė. Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdų (turinio) ir organizacinės veiklos rezultatų koreliaciniai ryšiai

Kintamieji		Koreliacijos koeficientas	Koreliacijos vertinimas
Visi darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdai	Organizacinės veiklos rezultatai	0,573**	Vidutinė
Pokyčių pajėgumų formavimas mikro lygmenyje		0,375*	Silpna
Pokyčių pajėgumų formavimas mezo lygmenyje		0,540*	Vidutinė
Pokyčių pajėgumų formavimas makro lygmenyje		0,639**	Vidutinė
Vadovų ir lyderių kompetencijos ugdymas		0,460**	Silpna
Bendravimas su darbuotojais, jų supratimo apie organizacinius pokyčius formavimas		0,475**	Silpna
Darbuotojų dalyvavimas ir įtraukimas į pokyčių planavimo, organizavimo ir įgyvendinimo procesus		0,524*	Vidutinė
Nuolatinis darbuotojų mokymas, siekiant, kad darbuotojai įgytų reikiamų įgūdžių naujoms užduotims atlikti		0,409*	Silpna

*-p<0,05, **-p<0,01

Analizuojant organizacinės veiklos rezultatų ir visų darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdų (pagal būdingumo kriterijų) koreliacinius ryšius (žr. 27 lent.), statistiškai reikšminga vidutinė arba silpna koreliacija nustatyta tarp valdymo būdų ir organizacinės veiklos

rezultatus nusakančių teiginių: efektyvesnio darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo (0,541) ir stiprėjančios įmonės konkurencinė pozicijos rinkoje (0,382).

27 lentelė. Organizacinės veiklos rezultatų ir visų valdymo būdų (turinio) koreliaciniai ryšiai

Kintamieji		Koreliacijos koeficientas	Koreliacijos vertinimas
Visi darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdai (turinys)	Mažėjantis darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams	0,269	Nereikšminga
	Efektyvesnis darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymas	0,541**	Vidutinė
	Efektyvesnis pokyčių valdymas	0,429	Nereikšminga
	Pokyčių įgyvendinimas užtikrina jiems iškeltų tikslų pasiekimą	0,502	Nereikšminga
	Geresni vadovų įgūdžiai ir gebėjimai	0,550	Nereikšminga
	Auganti darbuotojų kvalifikacija, reikalinga naujoms užduotims atlikti	0,512	Nereikšminga
	Geresnis vidinis klimatas darbe	0,578	Nereikšminga
	Stiprėjanti įmonės konkurencinė pozicija rinkoje	0,382*	Silpna

*-p<0,05, **-p<0,01

Statistiškai reikšmingų tarpusavio ryšių tarp darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams pobūdžio ir organizacinės veiklos rezultatų (žr. 15 priedą) nebuvo nustatyta.

4.2.3. Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams, valdymo ir rezultatų regresinė analizė

Analizuojant pasirinktus kintamuosius, taikyta paprastosios tiesinės ir daugialypės tiesinės regresijos analizė. Praktikoje priimta manyti, kad regresija yra reikšminga tuomet, kai determinacijos koeficientas $R^2 \geq 0,25$ (Pukėnas, 2009). Atlikus darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams priežasčių ir pobūdžio paprastosios tiesinės regresijos analizę (žr. 28 lent.), nustatyta, kad statistiškai reikšmingą silpną įtaką pasipriešinimo pokyčiams pobūdžiui daro priežastys, susijusios su požiūriu į pokyčius (determinacijos koeficientas 0,329, nes $R^2 \geq 0,25$).

28 lentelė. Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams priežasčių ir pobūdžio paprastosios tiesinės regresijos rezultatai

Nepriklausomas kintamasis	Priklausomas kintamasis	Determinacijos koeficientas (R^2)
Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams priežastys →	Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams pobūdis	0,112
Priežastys, susijusios su pokyčių intensyvumu →	Pasipriešinimo pokyčiams pobūdis	0,020
Priežastys, susijusios su požiūriu į pokyčius →		0,329*
Priežastys, susijusios su vadovų vaidmeniu pokyčių procese →		0,096
Organizacinės priežastys →		0,204
Priežastys, susijusios su išorine aplinka →		0,056

*-p<0,05

Atlikus daugialypės regresijos analizę, nenustatyta, kad kuris nors vienas iš teiginių, apibūdinančių priežastis, susijusias su pokyčių intensyvumu, darytų statistiškai reikšmingą įtaką darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams pobūdžiui (žr. 16 priedą).

Atlikus daugialypės regresijos analizę, nustatyta, kad kai kurie teiginiai, apibūdinantys priežastis, susijusias su darbuotojų požiūriu į pokyčius, daro statistiškai reikšmingą įtaką darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams pobūdžiui (žr. 17 priedą). Nustatyta, kad statistiškai reikšmingą įtaką darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams pobūdžiui daro darbuotojų suvokimo apie pokyčius stoka (determinacijos koeficientas 0,320, nes $R^2 \geq 0,25$). Kiti teiginiai (darbuotojų pasitikėjimo pokyčiais stygius, nesuderinimas su darbuotojais dėl įmonės politikos, darbuotojų apmokymo stygius), nors ir pasižymi statistiniu reikšmingumu ($p < 0,05$), tačiau neatitinka minimalaus reikalaujamo poveikio stiprumo lygmens ($R^2 < 0,25$). Atlikus daugialypės regresijos analizę, nustatyta, kad vienas teiginys, apibūdinantis priežastis, susijusias su vadovų vaidmeniu pokyčių procese, daro statistiškai reikšmingą įtaką darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams pobūdžiui (žr. 18 priedą). Nustatyta, kad statistiškai reikšmingą įtaką darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams pobūdžiui daro nepakankami vadovų komunikacijos ir derybų įgūdžiai (determinacijos koeficientas 0,332, nes $R^2 \geq 0,25$). Atlikus daugialypės regresijos analizę, nustatyta, kad du teiginiai, apibūdinantys organizacines priežastis, daro statistiškai reikšmingą įtaką darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams pobūdžiui (žr. 19 priedą). Nustatyta, kad statistiškai reikšmingą įtaką darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams pobūdžiui daro nepakankama informacinių sistemų kokybė (determinacijos koeficientas 0,303, nes $R^2 \geq 0,25$) ir nepalanki pokyčiams organizacinė kultūra (determinacijos koeficientas 0,269, nes $R^2 \geq 0,25$). Atlikus daugialypės regresijos analizę, nenustatyta, kad kuris nors vienas iš teiginių, apibūdinančių išorines priežastis, darytų statistiškai reikšmingą įtaką darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams pobūdžiui (žr. 20 priedą). Atlikus darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams pobūdžio ir valdymo būdų (pagal būdingumo kriterijų) paprastosios tiesinės regresijos analizę (žr. 21 priedą), nenustatyta, kad pasipriešinimo pokyčiams pobūdis darytų statistiškai reikšmingą įtaką valdymo būdams. Atlikus darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdų (pagal būdingumo kriterijų) ir organizacinės veiklos rezultatų paprastosios tiesinės regresijos analizę (žr. 29 lent.), nustatyta, kad visi darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdai (turinys) daro statistiškai reikšmingą įtaką organizacinės veiklos rezultatams (determinacijos koeficientas 0,478, nes $R^2 \geq 0,25$). Organizacinės veiklos rezultatams skirtingo stiprumo, bet statistiškai reikšmingą įtaką daro visi atskiri darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdai (nes $R^2 \geq 0,25$). Todėl galima daryti išvadą, kad organizacinės veiklos rezultatai yra reikšmingai įtakojami to, kaip tiriamoje įmonėje yra valdomas darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams.

Atlikus daugialypės regresijos analizę, nustatyta, kuriems konkrečiai organizacinės veiklos rezultatams statistiškai reikšmingą įtaką daro visi darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdai (žr. 22 priedą). Nustatyta, kad visi darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdai statistiškai reikšmingą stiprią įtaką daro stiprėjančiai įmonės konkurencinei pozicijai rinkoje (determinacijos koeficientas 0,731, nes $R^2 \geq 0,25$). Galima teigti, kad darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymą galima laikyti konkurencinio pranašumo šaltiniu įmonėje tuomet, kai šis valdymas yra efektyvus.

29 lentelė. Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdų (turinio) ir organizacinės veiklos rezultatų paprastosios tiesinės regresijos rezultatai

Nepriklausomas kintamasis	Priklausomas kintamasis	Determinacijos koeficientas
Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdai (turinys) →	Organizacinės veiklos rezultatai	0,478**
Pokyčių pajėgumų formavimas mikro lygmenyje, didinant darbuotojų norą ir sugebėjimą keistis →	Organizacinės veiklos rezultatai	0,306*
Pokyčių pajėgumų formavimas mezo lygmenyje, kuriant pertvarkymo infrastruktūrą, suteikiant pokyčiams išteklius →		0,366*
Pokyčių pajėgumų formavimas makro lygmenyje, vadovams kuriant palankią pokyčiams kultūrą, tęsiant strateginį organizacinės plėtros procesą →		0,488**
Vadovų ir lyderių kompetencijos, reikalingos pokyčiams valdyti, ugdytas →		0,464**
Bendravimas su darbuotojais, jų supratimo apie organizacinius pokyčius formavimas →		0,489**
Darbuotojų dalyvavimas ir įtraukimas į pokyčių planavimo, organizavimo ir įgyvendinimo procesus →		0,429*
Nuolatinis darbuotojų mokymas, siekiant, kad darbuotojai įgytų reikiamų įgūdžių naujoms užduotims atlikti →		0,321*

*-p<0,05, **-p<0,01

Atlikus pasipriešinimo pokyčiams pobūdžio ir organizacinės veiklos rezultatų paprastosios tiesinės regresijos analizę (žr. 30 lent.), nenustatyta, kad pasipriešinimo pokyčiams pobūdis darytų statistiškai reikšmingą įtaką organizacinės veiklos rezultatams (determinacijos koeficientas 0,121). Atlikus daugialypės regresijos analizę (žr. 23 priedą), nenustatyta, kad pasipriešinimo pokyčiams pobūdis darytų statistiškai reikšmingą įtaką kuriam nors iš teiginių, apibūdinančių organizacinės veiklos rezultatus.

4.3. Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija

Beveik pusė darbuotojų (46,8 proc.) anketinės apklausos metu nurodė, kad pokytis yra nuolatinis procesas įmonėje. Su šia mintimi interviu metu vadovai sutiko, nes nurodė, kad pokyčiai yra dažni ir tai labiausiai sietina su dažna darbuotojų kaita įmonėje. Kai kurie vadovai pabrėžė stichiškumą ir neaiškumą, atsirandančius dėl per dažnų pokyčių. Galima daryti išvadą, kad įmonėje UAB „Skanumas“ pokyčiai vyksta per dažnai, o tai gali lemti sunkų darbuotojų prisitaikymą prie pokyčių.

Kiekybinio tyrimo metu darbuotojai nurodė, kad jų reakcija į pokyčius įmonėje yra tiek teigiama, tiek neigiama. Iš teigiamą reakciją apibūdinančių teiginių respondentai geriausiai įvertino šiuos: „Tikiuosi vilties ir lūkesčių“ (3,00) ir „Tikiuosi įnešti savo indėlį“ (3,00). Iš neigiamą reakciją apibūdinančių teiginių respondentai aukščiausiai įvertino šiuos: „Jaučiu baimę dėl ateities“ (3,15) ir „Jaučių nerimą ir sutrikimą“ (2,83). Interviu metu vadovai taip pat pažymėjo, kad darbuotojų reakcija į pokyčius būna tiek teigiama, tiek neigiama (ypač pradinė). Kiekybinio tyrimo metu darbuotojai akcentavo nevienareikšmišką jų pasipriešinimo pokyčiams pobūdį. Didžioji dalis, t.y. 72,4 proc. apklaustųjų, teigė, kad nerodo jokie pasipriešinimo pokyčiams. 25,5 proc. respondentų teigė

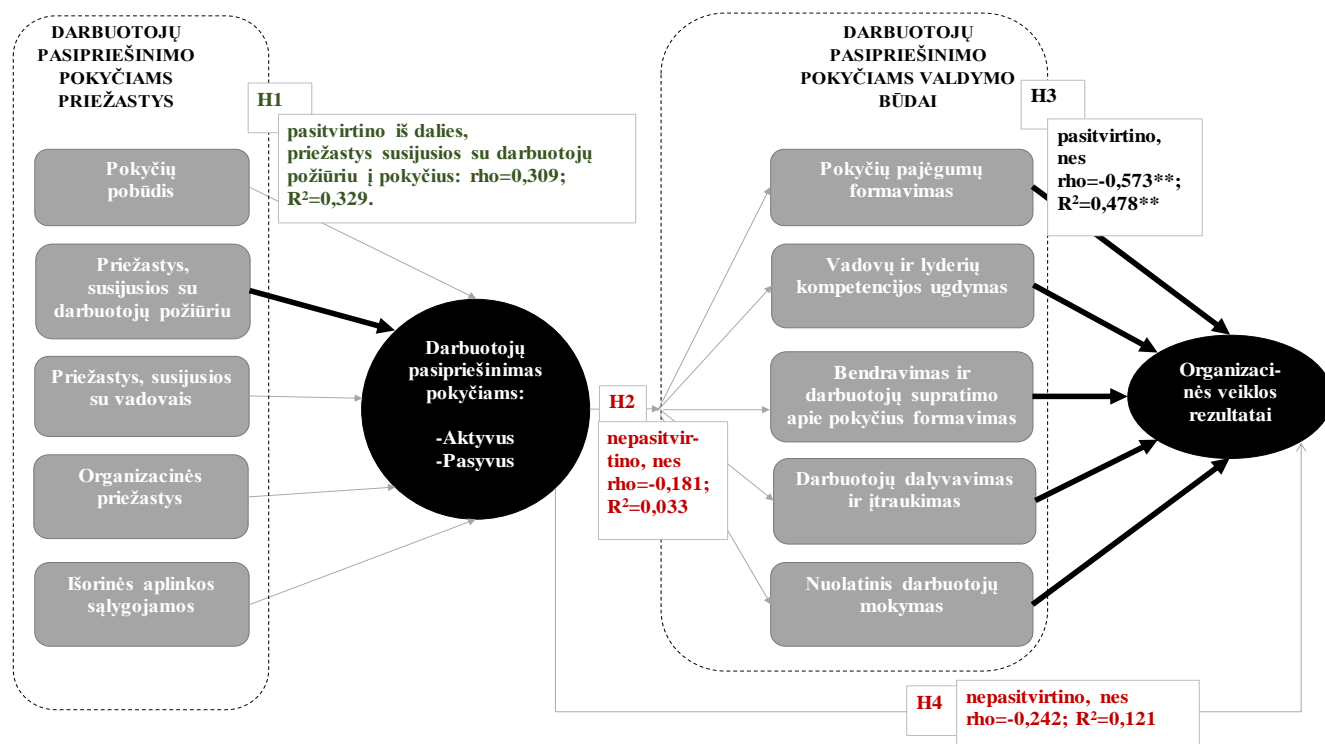
besipriešinantys pasyviai. Aktyvaus pasipriešinimo beveik nėra, nes tik 2,2 proc. tiriamųjų nurodė, kad darbe naudoja tokį pasipriešinimo būdą. Interviu metu vadovai taip pat laikėsi nuostatos, kad darbuotojai pokyčiais priešinas įvairiais būdais, t.y. tiek aktyviai, tiek pasyviai. Visgi vadovai darė išvadą, kad darbuotojai neišvengiamai būna priversti susitaikyti su pokyčiais. Lietuvoje atlikti tyrimai rodo, kad darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams vyksta netiesiogiai arba pasyviai, arba darbuotojams atsisakant vykdyti vadovų reikalavimus (Šaparnis ir kt., 2009).

Svarbiausiomis priežastimi, lemiančią pasipriešinimą pokyčiams, grupėmis darbuotojai anketinės apklausos metu įvardijo priežastis, susijusias su išorine aplinka (3,54), ir priežastis, susijusias su darbuotojų požiūriu į pokyčius (3,46), mažiausiai svarbiomis – priežastis, susijusias su vadovų vaidmeniu pokyčių procese (3,18), ir organizacines priežastis (3,13). Vadovų nuomone, svarbiausios priežastys, kurios lemia darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams, yra nežinojimas ir baimė, informacijos stoka, blogas vadovų darbas pokyčių procese, darbuotojų požiūris.

Pasipriešinimo pokyčiams valdymo efektyvumas įmonėje bendruoju požiūriu darbuotojų buvo įvertintas labai vidutiniškai (2,34). Nustatyta, kad visi valdymo būdai (pokyčių pajėgumų formavimas mikro, mezo ir makro lygmenyse; vadovų ir lyderių kompetencijos ugdymas; bendravimas su darbuotojais, jų supratimo formavimas; darbuotojų dalyvavimas ir įtraukimas; nuolatinis darbuotojų mokymas) nėra tiek būdingi įmonei, kiek svarbūs. Patys vadovai interviu metu, nurodė, kad valdydami ir mažindami darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams pasitelkia pakartotinius supažindinimus ir dažniausiai komunikavimą bei motyvavimą. Kaip rodo darbuotojų nuomonės tyrimas, darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdai nėra įmonėje taikomi pakankamai veiksmingai, nes bendras jų efektyvumas, kaip minėta, įvertintas labai vidutiniškai.

Interviu metu daugelis vadovų teigė, kad bendrauja su darbuotojais ir formuoja jų supratimą apie pokyčius, naudodami įsiklausymą į pavaldinius, skatinantį ir šiltą bendravimą, psichologinį poveikį, darbuotojų įtraukimą į pokytį. Kai kurie vadovai nurodė, kad būna griežti. Interviu metu nustatyta, kad pokyčių planavimo, organizavimo, įgyvendinimo procesuose dalyvauja visi administracijos darbuotojai ir vadovai. Šiuose procesuose dalyvaujančių pavaldinių skaičius ir rezultatai labai skiriasi priklausomai nuo to, kokiame padalinyje pavaldiniai dirba. Tai rodo, kad įmonėje nėra vienos bendros sistemos, kaip įtraukti darbuotojus į pokyčių procesus. Tą patį galima pasakyti ir apie darbuotojų naujų įgūdžių tobulinimą ir mokymą, nes nustatyta, kad egzistuoja skirtingi darbuotojų įgūdžių tobulinimo ir mokymo metodai bei rezultatai, priklausomai nuo padalinio. Vertindami kelerių metų įmonės veiklą, atsižvelgiant į pokyčių įgyvendinimą, darbuotojai geriausiai įvertino teiginius: „Auganti darbuotojų kvalifikacija, reikalinga naujoms užduotims atlikti“ (2,53), „Geresnis vidinis klimatas darbe“ (2,43), „Geresni vadovų įgūdžiai ir gebėjimai“ (2,40). Interviu metu visi vadovai manė, kad darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo rezultatai yra teigiami, jie tenkina tiek įmonę, tiek tiesioginius vadovus. Kaip parodė ankstesni tyrimo rezultatai, situacija įmonėje nėra tiek gera, kad ją būtų galima

vertinti vien vienareikšmiškai teigiamai. Kitame skyriuje identifikuotos konkrečios tobulintinos sritys ir teikiami pasiūlymai tobulinimui. Tyrimo rezultatus taip pat atspindi hipotezių patvirtinimas arba paneigimas. Modelio empirinis patikrinimas pateikiamas 24 paveiksle.



*- $p < 0,05$, **- $p < 0,01$

24 pav. Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo tyrimo modelio empirinis patikrinimas

Hipotezė **H1** – darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams priežastys daro statistiškai reikšmingą įtaką darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams pobūdžiui – buvo patvirtinta iš dalies. Nustatyta, kad statistiškai reikšmingą silpną įtaką pasipriešinimo pokyčiams pobūdžiui daro priežastys, susijusios su darbuotojų požiūriu į pokyčius (determinacijos koeficientas 0,329, nes $R^2 \geq 0,25$). Todėl, didinant organizacinę gebėjimą valdyti darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams, šios priežasčių grupės negalima ignoruoti. Visgi vertinant bendroju požiūriu, nenustatyta, kad visų darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams priežasčių konstruktas darytų statistiškai reikšmingą įtaką darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams pobūdžiui ar pasižymėtų statistiškai reikšmingais tarpusavio ryšiais. Atlikus regresinę analizę pagal darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams priežasčių grupes, identifikuota, kad statistiškai reikšmingą silpną ir teigiamą įtaką pasipriešinimo pokyčiams pobūdžiui daro priežastys, susijusios su požiūriu į pokyčius (determinacijos koeficientas 0,329, nes $R^2 \geq 0,25$). Tarp šių dviejų kintamųjų egzistuoja statistiškai reikšmingi koreliaciniai ryšiai (*Spearman's* koreliacijos koeficientas 0,309, kai $p - reikšmė < 0,05$). Šis rezultatas sutampa su kitų tyrimų rezultatais. Grama ir Todericui (2016) nustatė, kad darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams koreliuoja su jų neigiamu požiūriu į organizaciją. Neigiamą požiūrį galima traktuoti, kaip vieną iš darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams priežasčių. Stavros et al. (2016) nustatė, kad egzistuoja statistiškai reikšmingas neigiamas ryšys tarp pasipriešinimo pokyčiams valdymo strategijų taikymo ir pasipriešinimo pokyčiams priežasčių ($\rho = -0,208$, $p > 0,026$),

Hipotezė **H2** – darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams pobūdis daro statistiškai reikšmingą įtaką darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdams (turiniui) – **nebuvo patvirtinta**. Regresinės analizės metu nenustatyta, kad pasipriešinimo pokyčiams pobūdis darytų statistiškai reikšmingą įtaką valdymo būdams (pagal būdingumo kriterijų). Koreliacinės analizės metu nenustatyta, kad tarp šių kintamųjų egzistuotų statistiškai reikšmingi tarpusavio ryšiai. Vertinant atskirus valdymo būdus, nustatyta silpna neigiama (atvirkštinė) koreliacija tarp pokyčių pajėgumų formavimo mikro lygmenyje ir darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams pobūdžio (*Spearman*'s koreliacijos koeficientas -0,354, kai p – reikšmė $< 0,05$). Pasipriešinimo pobūdžio nedarymo įtakos pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdams rezultatai nesutampa su kitų tyrimų rezultatais. Stavros et al. (2016) nustatė, kad egzistuoja statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys tarp darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo strategijų taikymo ir darbuotojų atvirumo pokyčiams ($\rho=0.339$, $p > 0.000$). Bukšnytė ir kt. (2012) ištyrė, kad darbuotojų reagavimą į pokyčius ir pokyčių įveikimą sieja statistiškai reikšmingas ($p<0,0001$) teigiamas ryšys. Boohene ir Williamsas (2012) nustatė, kad darbuotojų dalyvavimas priimant sprendimus mažina darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams ($f=46.10$, $p=0.00$). Tyrėjai identifiko neigiamą ryšį tarp motyvavimo ir pasipriešinimo ($r=- 0.25$). Taip pat nustatė ryšio buvimą tarp komunikacijos ir pasipriešinimo ($r=0.14$). Akan et al. (2016) nustatė, kad tikslų siekimas daro statistiškai reikšmingą įtaką darbuotojų pasipriešinimui pokyčiams ($F=8.229$; $p<0.01$), kritiška komunikacija taip pat daro statistiškai reikšmingą įtaką darbuotojų pasipriešinimui pokyčiams ($F=54.075$; $p<0.01$).

Hipotezė **H3** – darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdai (turinys) daro statistiškai reikšmingą įtaką organizacinės veiklos rezultatams – **buvo patvirtinta**. Regresinės analizės metu nustatyta, kad visų darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdų konstruktas daro statistiškai reikšmingą įtaką organizacinės veiklos rezultatams (determinacijos koeficientas 0,478, nes $R^2 \geq 0,25$). Koreliacinės analizės metu nustatyti statistiškai reikšmingi vidutinio stiprumo tarpusavio ryšiai tarp darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdų konstrukto ir organizacinės veiklos rezultatų (*Spearman*'s koreliacijos koeficientas 0,573, kai p – reikšmė $< 0,01$). Atlikus regresinę analizę pagal darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdus, identifikuota, kad visi valdymo būdai (pokyčių pajėgumų formavimas mikro, mezo ir makro lygmenyse; vadovų ir lyderių kompetencijos ugdymas; bendravimas su darbuotojais, jų supratimo formavimas; darbuotojų dalyvavimas ir įtraukimas; nuolatinis darbuotojų mokymas) daro statistiškai reikšmingą įtaką organizacinės veiklos rezultatams. Visose šiose kategorijose buvo gauti statistiškai reikšmingi vidutinio stiprumo arba silpni tarpusavio ryšiai. Šie rezultatai tam tikra prasme sutampa su kitų tyrimų rezultatais. Oškutienė ir Korsakienė (2012) nustatė, kad netinkami pasipriešinimo valdymo būdai, pavyzdžiui, nepakankamas komunikavimas, netinkamas darbuotojų nusiteikimas keistis, daro neigiamą poveikį pokyčiams. Šiuo atveju pokyčius reikėtų traktuoti, kaip organizacinės veiklos rezultatą.

Hipotezė **H4** – darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams pobūdis daro statistiškai reikšmingą įtaką organizacinės veiklos rezultatams – **nebuvo patvirtinta**. Regresinės analizės metu nenustatyta, kad pasipriešinimo pokyčiams pobūdis darytų statistiškai reikšmingą įtaką organizacinės veiklos rezultatams. Koreliacinės analizės metu nenustatyta, kad tarp šių kintamųjų egzistuočių statistiškai reikšmingi tarpusavio ryšiai. Šie rezultatai nesutampa su kitų tyrimų rezultatais. Smith (2011) nustatė abipusę koreliaciją tarp pokyčių organizacijoje ir įmonės veiklos kokybės. Šiuo atveju įmonės veiklos kokybę galima traktuoti kaip organizacinės veiklos rezultatą.

Atlikus koreliacinę bei regresinę analizę, buvo empiriškai patikrintas darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams tyrimo modelis UAB „Skanumas“ pavyzdžiu. Empirinio patikrinimo metu buvo patvirtinta viena hipotezė (H3). Viena hipotezė (H1) pasitvirtino iš dalies. Likusios dvi hipotezės nepasitvirtino (H2 ir H4). Taigi, šiuo tyrimu nustatyta, kad pasipriešinimo pokyčiams pobūdžiui daro priežastys, susijusios su darbuotojų požiūriu į pokyčius. Dar nustatyta, kad darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdai (turinys) daro teigiamą įtaką organizacinės veiklos rezultatams. Tai rodo, kad įmonės, norėdamos pasiekti geresnių organizacinės veiklos rezultatų, turi stengtis kuo efektyviau valdyti darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams.

Tyrimo ribotumai. Esminis tyrimo ribotumas yra mažas respondentų kiekis ir respondentų nenoras atsakinėti į klausimus. Šis veiksnys lėmė tai, kad tyrimo rezultatų negalima laikyti reprezentatyviais visai generalinei visumai. Dar reikėtų pažymėti, kad darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo tyrimo modelis buvo patikrintas tik UAB „Skanumas“ pavyzdžiu. Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo tyrimo modelio patikrinimas kitų toje pačioje ūkio šakoje, kaip UAB „Skanumas“, veikiančių įmonių, galėtų suteikti daugiau empirinės informacijos ir leisti palyginti rezultatus atskirose įmonėse.

Tolimesnės tyrimų kryptys:

1. Kadangi nustatyta, kad darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams pobūdžiui statistiškai reikšmingą įtaką daro priežastys, susijusios su darbuotojų požiūriu į pokyčius, reikėtų detaliau išnagrinėti ryšį tarp aktyvaus pasipriešinimo ir darbuotojų požiūrio į pokyčius, pasyvaus pasipriešinimo ir darbuotojų požiūrio į pokyčius, neutralaus pasipriešinimo (t.y. pasipriešinimo nebuvimo) ir darbuotojų požiūrio į pokyčius. Tai padėtų geriau suprasti, kodėl vieni darbuotojai priešinasi pokyčiams (aktyviai, pasyviai), kiti visai nesipriešina, ir kaip tai susiję su jų požiūriu į pokyčius.
2. Naudinga būtų ištirti, kokios darbuotojų pokyčių valdymo strategijos gali būti efektyvios keičiant darbuotojų požiūrį į pokyčius. Žinant konkrečių startegijų poveikio efektyvumą, jas būtų galima veiksmingiau naudoti, siekiant sumažinti darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams formavimosi galimybes.
3. Reikėtų panaudoti darbuotojų kokybinį tyrimą (pvz., fokusuotos grupės diskusijas), kuris padėtų geriau nustatyti priežastis, dėl kurių darbuotojai priešinasi pokyčiams.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Remiantis darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams problematikos analize, taip pat išnaginėjus darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams ir jo valdymo teorinius aspektus, atlikus darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo tyrimą, galima suformuluoti šias **išvadas**:

1. Mokslininkai iš esmės pripažįsta darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams, kaip trukdį pokyčiams sėkmingai inicijuoti ir įgyvendinti įmonėse. Nežiūrint to, pasigendama sisteminių tyrimų, kuriais būtų įrodyta, kaip reikėtų mažinti darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams, kokių universalių sprendimų reikėtų imtis šioje srityje. Iki šiol diskutuojama ir trūksta tyrimų dėl prioritetinių darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdų identifikavimo. Todėl taip ir lieka neaišku, kaip įmonei, diegiančiai pokyčius savo veikloje, sėkmingai mažinti darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams.
2. Išnaginėjus darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams sampratą, priežastis ir formas bei valdymo būdus ir modelius, formuluojamos šios esminės išvados:
 - 2.1. Darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams yra tipiškas darbuotojų atsakas (reakcija) į bet kokius pokyčius organizacijoje, pasireiškiantis iracionalia darbuotojų elgsena, kuria siekiama išlaikyti esamą organizacijos būseną ir priešinamasi naujiems veiklos atlikimo būdams. Darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams lemia įvairios priežastys, kurių svarbiausios skirstomos į šias grupes: pokyčių pobūdis; priežastys, susijusios su darbuotojų požiūriu į pokyčius; priežastys, susijusios su vadovais; organizacinės priežastys; išorinės aplinkos sąlygojamos priežastys. Tipiškos darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams formos, kurios lemia atitinkamą darbuotojų elgseną pokyčių metu, yra: pasyvus ir aktyvus pasipriešinimas.
 - 2.2. Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymas yra svarbus organizaciniu požiūriu. Kadangi organizacinis darbas yra dalis vadovų veiklos, tai darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymas yra strategiškai svarbi vadovų veiklos sritis, reikalaujanti iš vadovybės ypatingos kompetencijos, žinių, gebėjimų. Į darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymą žvelgiant kaip į sistemą, prioritetiniais darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdais laikomi šie: pokyčių pajėgumų formavimas, vadovų ir lyderių kompetencijos ugdymas, bendravimas ir darbuotojų supratimo apie organizacinius pokyčius formavimas, dalyvavimas ir įtraukimas, nuolatinis darbuotojų mokymas.
 - 2.3. Modeliavimas yra vienas iš būdų teoriškai ir empiriškai atskleisti darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo fenomeną. Atlikus darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo modelių analizę, nustatyta, kad ne visi modeliai yra patikrinti empiriškai, todėl turi tik konceptualią vertę. Modeliams neatkreipiamas dėmesys į

darbuotojų pasipriešinimo valdymo būdus ir jų poveikį, koncentruojamas dėmesys tik į kuri nors vieną darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdą. Ne visuose modeliuose darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymas siejamas su veiklos rezultatais. Nustatytos modelių spragos formuoja poreikį formuoti teorinį darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo modelį, pagrįstą sisteminiu požiūriu į darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymą įmonėje.

3. Šiame darbe parengtas teorinis darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo modelis. Modelio esmė – darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdai tarp darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams ir veiklos rezultatų konstruktų atlieka moderatoriaus vaidmenį. Daroma prielaida, kad dėl moderatoriaus daromo poveikio tarp darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams ir veiklos rezultatų konstruktų egzistuoja ryšys, reiškiantis, kad sėkmingai taikant darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdus, organizacinės veiklos rezultatai turėtų gerėti. Tokiu atveju darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams turėtų mažėti, kas ir įrodytų sąryšio tarp darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams ir veiklos rezultatų konstruktų buvimą. Sudarant modelį, laikytasi nuostatos, kad jis atspindi, kaip būtų galima mažinti darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams.
4. Teorinis darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo modelis buvo patikrintas empiriškai. Nustatyta, kad statistiškai reikšmingą teigiamą įtaką pasipriešinimo pokyčiams pobūdžiui daro priežastys, susijusios su darbuotojų požiūriu į pokyčius. Todėl, mažinant darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams, į šią priežasčių grupę reikėtų kreipti esminį dėmesį. Nustatyta, kad darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdai daro statistiškai reikšmingą teigiamą įtaką organizacinės veiklos rezultatams. Tyrimo metu nebuvo patvirtinta, kad pasipriešinimo pokyčiams pobūdis darytų statistiškai reikšmingą įtaką darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdams. Taip pat nenustatyta, kad pasipriešinimo pokyčiams pobūdis darytų statistiškai reikšmingą įtaką organizacinės veiklos rezultatams. Todėl empiriniu pagrindu patikslinus modelį, galima teigti, kad šis modelis išreiškia sąsajas tarp darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdų ir organizacinės veiklos rezultatų, taip pat tarp darbuotojų požiūrio į pokyčius ir pasipriešinimo pokyčiams pobūdžio. Daroma išvada, kad patikslintas darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo modelis yra tinkamas, nes paremtas teorija ir patikrintas empiriškai.
5. Siekiant įmonėse mažinti darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams, reikėtų imtis tokių priemonių, kaip:

- Aktyvi vadovų komunikacija su darbuotojais, derinant su jais pokyčius, keičiant jų mąstymo stilių, suteikiant visapusę pagalbą, diegiant bendravimą, grindžiamą grįžtamuosiu ryšiu.
- Motyvacinės sistemos, kuri skatintų darbuotojus geriau dirbti pokyčių metu ir priimti pokyčius, diegimas.
- Informacinių sistemų kokybės, pertvarkant esamas informacines sistemas pagal pokyčių įgyvendinimo poreikį, gerinimas.
- Organizacinės kultūros ir jos palankumo pokyčiams gerinimas per organizacinių vertybių sistemą, kurioje imlus naujovėms ir atviras pokyčiams darbuotojas būtų laikomas didžiausia įmonės vertybe.

LITERATŪRA

- Akan, B., Ülker, F., Ünsar, A. S. (2016). The effect of organizational communication towards resistance to change: a case study in banking sector. *Economic Review – Journal of Economics ir Business*, 1(XIV), 53–67.
- Andriuščenka, J. (2008). Organizacinių pokyčių valdymo teorijos: lyginamoji analizė, vertinimas ir taikymo ypatumai. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 1(12), 12–23.
- Balogun, J., Hailey, V. H., Johnson, G., Scholes, K. (2003). *Exploring Strategic Change*. London: Prentice Hall.
- Banevičius, Š. (2016). Inovatyvių pokyčių vertinimas verslo organizacijose. *Studijos šiuolaikinėje visuomenėje: mokslo darbai*, 7(1), 63–74.
- Bersėnaitė, J., Šaparnis G. ir Šaparnienė, D. (2006). Pokyčių valdymas besimokančioje organizacijoje: darbuotojų nuomonių raiška. *Socialiniai tyrimai / Social Research*, 1(7), 19–28.
- Boohene, R., Williams, A. A. (2012). Resistance to Organisational Change: A Case Study of Oti Yeboah Complex Limited. *International Business ir Management*, 1(4), 135–145.
- Bovey, W. H., Hede, A. (2001). Resistance to organizational change: the role of defence mechanisms. *Journal of Managerial Psychology*, 7(16), 534–548.
- Bukšnytė, L., Ciūnytė, A. ir Kovalčikienė, K. (2012). Darbuotojų psichologinis prisitaikymas prie pokyčių organizacijoje: asmenybės bruožų svarba. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 61, 7–24.
- Burnes, B. (2004). *Managing Changes: a Strategic Approach to Organisational Dynamics*. Harlow: Prentice Hall.
- Chreim, S. (2006). Postscript to change: survivors' retrospective views of organizational changes. *Personnel Review*, 3(35), 315–335.
- Dromantaitė, A., Raišienė, A. G., Račelytė, D., Jurčiukonytė, A. ir Vyšniauskienė, L. (2012). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto leidybos centras.
- Erwin, D. G., Garman, A. N. (2010). Resistance to organizational change: linking research ir practice. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(1), 39–56.
- French, R. (2001). Negative capability' in managing the confusing uncertainties of change. *Journal of Organizational Change Management*, 5(14), 480–492.
- Fronza Y., Moriceau J. L. (2008). I am not your hero: change management ir culture shocks in a public sector corporation. *Journal of Organizational Change Management*, 5(21), 589–609.
- Giangreco, A., Peccei, R. (2005). The nature ir antecedents of middle manager resistance to change: evidence from an Italian context. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(10), 1812–1829.
- Grama, B., Todericiu, R. (2016). Change, resistance to change ir organizational cynicism. *Studies in Business ir Economics*, 11(3), 47–54.
- Gražulis, V., Račelytė, D., Dačiulytė, R., Valickas, A., Adamonienė, R., Sudnickas, T., Raiušienė, A. G. (2015). *Žmogiškųjų išteklių valdymas*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto leidybos centras.
- Gražulis, V., Valickas, A., Dačiulytė, R. ir Sudnickas, T. (2012). *Darbuotojas organizacijos koordinacinių sistemoje: žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto leidybos centras.
- Gupta, R. P. (2016). A research paper on the Employees Attitude towards organizational Change. *IOSR Journal of Dental ir Medical Sciences (IOSR-JDMS)*, 2(15), 44–47.
- Hurn, B. J. (2012). Management of Change in a Multinational Company. *Industrial ir Commercial Training*, 44(1), 41–46.
- Husain, Z. (2013). Effective Communication Brings Successful Organizational Change. *The Business & Management Review*, 3(2), 43–50.
- Išoraitė, M. (2012). Teoriniai strateginių pokyčių aspektai. *Verslo sistemos ir ekonomika*, 2(2), 130–145.
- Yılmaz, D., Kılıçoğlu, G. (2013). Resistance to change ir ways of reducing resistance in educational organizations. *European Journal of Research on Education*, 1(1), 14–21.

- Yu, M., Lee, M. (2015). Unlocking the Black Box: Exploring the Link Between Perceived Organizational Support and Resistance to Change. *Asia Pacific Management, Review* 20, 177–183.
- Jabbarian, J., Chegini, M. G. (2016). The Effect of Perceived Organizational Support on Employee Resistance to Change: A Study on Gilan Municipal Staff. *Journal of History Culture and Art Research*, 4(5), 642–654.
- Jaramillo, F., Mulki, J. P., Onyemah, V., Pesquera, M. R. (2012). Salesperson Resistance to Change: an Empirical Investigation of Antecedents and Outcomes. *International Journal of Bank Marketing*, 30(7), 548–566.
- Jones, L., Watson, B., Hobman, E., Bordia, P., Gallois, C., Callan, V. J. (2008). Employee perceptions of organizational change: impact of hierarchical level. *Leadership & Organization Development Journal*, 4(29), 294–316.
- Kardelis, K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai.
- Korsakienė, R. (2006). Organizacinių pokyčių valdymas: teoriniai ir praktiniai aspektai. *Verslas: teorija ir praktika*, 4(7), 237–242.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change: handbook*. Harvard business review press.
- Kotter J. P., Schlesinger L. A. (2008). *Choosing Strategies for Change*. [žiūrėta 2017-06-13]. Prieiga per internetą: <http://hbr.org/2008/07/choosing-strategies-for-change/ar/1>
- Krivienė, I., Mackelienė, D. ir Fedosejevaitė, R. (2015). Žmoniškųjų išteklių valdymas įgyvendinant organizacijos permainas: Vilniaus universiteto bibliotekos atvejo analizė. *Vilniaus Universiteto Bibliotekos Metraštis 2015*, 69–92.
- Labaree, R. V. (2016). *Organizing your social sciences research paper: Quantitative methods*. University of Southern California Libraries.
- Leavy, P. (2017). *Research Design: Quantitative, Qualitative, Mixed Methods, Arts-Based, and Community-Based Participatory Research Approaches*. Guilford Press.
- Lodienė, D. (2005a). Pokyčių samprata ir jų valdymo suvokimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 33, 99–109.
- Lodienė, D. (2005b). Pokyčių strategijos parinkimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 35, 127–135.
- Makštutis, A. (2016). *Strateginis valdymas: teorinė-praktinė studija*. Vilnius: Lietuvos karo akademija.
- Manikandan, P. (2010). Change Management – Where Do Leaders Make Difference? *Advances in Management*, 3(9), 5–7.
- Misiūnas, M. ir Stravinskienė, I. (2010). Kaita ir keitimasis – efektyvios kokybės vadybos sistemos pagrindas. *Aukštojo mokslo kokybė*, 7, 132–154.
- Oreg, S. (2006). Personality, Context, and Resistance to Organizational Change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7(15), 73–101.
- Oškutienė, R. ir Korsakienė, R. (2012). Organizacinių pokyčių vertinimas: informacinių technologijų diegimo atvejis. *Mokslas – Lietuvos ateitis: Verslas XXI amžiuje*, 4(3), 197–204.
- Penava, S., Šehić, Dž. (2014). The relevance of transformational leadership in shaping employee attitudes towards organisational change. *Economic annals*, 200(LIX), 131–162.
- Predișcan, M., Braduțanu, D., Nadina, R. R. (2013). Forces that enhance or reduce employee resistance to change. *Annals of Faculty of Economics, Oradea*, 1(1), 1606–1612.
- Pukėnas, K. (2009). *Kokybinių duomenų analizė SPSS programa*. Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija.
- Pundzienė, A., Alonderienė, R. ir Buožiūtė, S. (2007). Managers' Change Communication Competence Links with the Success of the Organisational Change. *Engineering economics*, 4(54), 61–69.
- Radzi, N. I. M., Othman, R. (2016). Resistance to Change: The Moderating Effects of Leader-Member Exchange and Role Breadth Self-Efficacy. *Journal of Advanced Management Science*, 1(4), 72–76.
- Raipa, A. (2013). Organizacijų pasirengimo pokyčių valdymui dekompozicija. *Viešoji politika ir administravimas*, 4(12), 523–539.
- Ramanauskienė, S. (2005). Globalūs pokyčiai ir moksloji organizacija. *Informacijos mokslai*, 35, 80–93.

- Rastekenari, M. A., Monsef, S. M. S., Majnoon, K. (2013). Study of factors associated with employees' resistance to change in its relation with customer responsiveness and outcome performance in private banks of Rasht. *Singaporean journal of business economics, and management studies*, 2(5), 57–66.
- Robbins, S. P. (2007). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
- Ruibytė, L. (2011). Organizacinių pokyčių supratimas ir vertinimas statutinėje organizacijoje. *Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka*, 6, 290–300.
- Sakalas, A. ir Savanevičienė, A. (2003). *Įmonės krizių vadyba*. Kaunas: Technologija.
- Self, M., Schraeder D. R. (2009). Enhancing the success of organizational change: matching readiness strategies with sources of resistance. *Leadership & Organization Development Journal*, 2(30), 167–182.
- Smith, I. (2011). Organisational quality and organisational change: Interconnecting paths to effectiveness. *Library Management*, 1/2(32), 111–128.
- Snelson, Ch. L. (2016). Qualitative and Mixed Methods Social Media Research: A Review of the Literature. *International Journal of Qualitative Methods*, January-December, 1–15.
- Stanleigh, M. (2008). Effecting successful change management initiatives. *Industrial and commercial training*, 1(40), 34–37.
- Stavros, D., Nikolaos, B., George, A., Apostolos, V. (2016). Organizational Change Management: Delineating Employee Reaction to Change in SMEs Located in Magnesia. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 1(5), 309–318.
- Stoškus, S. ir Beržinskienė, D. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Technologija.
- Svirskienė, G. (2005). Naujosios žinių ekonomikos iššūkiai ir organizacinis pasipriešinimas naujovėms. *Ekonomika ir vadyba : aktualijos ir perspektyvos*, 5, 365–372.
- Šaparnis, G., Bersėnaitė, J. ir Šaparnienė, D. (2009). Psychosemantics of Employees' Images when Identifying the Dimensions of Change Management. *Socialiniai tyrimai/Social Research*, 3(17), 71–83.
- Šarlauskienė, L. (2011). Dėzinbudizmo įžvalgų taikymas institucinių pokyčių vadyboje. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 4(28), 140–156.
- Tracy, S. J. (2013). *Qualitative research methods: Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact*. Wiley & Sons.
- Valackienė, A. ir Trofimovas, V. (2015). Pokyčių komunikacija viešajame sektoriuje: tyrimo metodologinis konstruktas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 13, 121–141.
- Vienąžindienė, M. ir Čiarnienė, R. (2007). The changes of public organizations human resources management: theoretical aspect. *Economics and Management*, 12, 660.
- Videikienė, S. ir Šimanskienė, L. (2014). Pokyčių valdymo kliūtys organizacijose: teoriniai ir praktiniai aspektai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 73, 107–120.
- Zafar, F., Naveed, K. (2014). Organizational Change and Dealing with Employees Resistance. *International Journal of Management Excellence*, 3(2), 237–246.
- Zakarevičius, P. (2003). *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės: monografija*. Kaunas: VDU leidykla.
- Zakarevičius, P. (2006). Pokyčių organizacijose kliūtys ir priežastys. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 38, 183–194.
- Анатольевна, С. О. (2015). Проблемы сопротивления персонала организационному развитию предприятия и пути их преодоления. *Business. education. law. Bulletin of Volgograd business institute*, 2(31), 124–129.
- Ансофф, И. (2009). *Стратегический менеджмент*. Санкт-Петербург: Питер.
- Валерьевна, С. (2017). Исследование сопротивления персонала организационным изменениям. *NovaInfo.Ru*, 63, 1–4.
- Паниотт, В. И. (1986). Качество социологической информации. Киев: Наукова думка.
- Стрекалова, Я. А. (2015). *Исследование причин возникновения сопротивления изменениям*. [žiūrėta 2017-06-17]. Prieiga per internetą: <http://izron.ru/articles/aktualnye-voprosy-ekonomiki-menedzhmenta-i-finansov-v-sovremennykh-usloviyakh-sbornik-nauchnykh-trud/seksiya-18-teoriya-sovremennogo-menedzhmenta/issledovanie-prichin-vozniknoveniya-soprotivleniya-izmeneniyam/>

PRIEDAI

Pokyčių valdymo ir darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams tyrimų kryptys

Me-tai	Tyrėjai	Tyrimo objektas	Tyrimo metodai	Pagrindiniai tyrimo rezultatai
2009	Šaparnis ir kt.	Darbuotojų vaizdinių psichosemantika identifikuojant pokyčių valdymo dimensijas	Anketinės apklausos metodas	Dažniausias darbuotojų priešinosi pokyčiams būdas mažose organizacijoje yra diskusijos ir derybos per susirinkimus ar pasitarimus. Jį daugiausia nurodė jaunos darbuotojos moterys, dirbančios nuo 11 iki 20 m. Respondentai iš vidutinio dydžio organizacijų teigė, kad pasipriešinimas kaitai vyksta netiesiogiai arba gana pasyviai, arba darbuotojams atsisakant vykdyti vadovų reikalavimus.
2012	Bukšnytė ir kt.	Darbuotojų asmenybės bruožų svarba psichologiniam prisitaikymui prie pokyčių organizacijoje	Anketinės apklausos metodas	Identifikuotos psichologinio prisitaikymo prie pokyčių ir atskirų prisitaikymo elementų sąsajos. Nustatyta, kad tai, kaip darbuotojams pavyksta psichologiškai prisitaikyti prie pokyčių, stipriai susiję su tuo, kaip jie reaguoja į pokyčius. Pozityvesnis reagavimas į pokyčius susijęs su sėkmingesniu psichologiniu prisitaikymu prie pokyčių organizacijoje.
2012	Jaramilo et al.	Pardavimo agentų pasipriešinimas pokyčiams įtakojančių veiksnių ir rezultatų atžvilgiu	Anketinės apklausos metodas	Pardavimo agentai labiau linkę pasipriešinti pokyčiams, jei jie mano, kad pokyčiai didina jų darbo krūvį. Pardavimo agentai mažiau linkę pasipriešinti pokyčiams, kai jie turi aukštesnę darbo autonomiškumą ir savarankiškumą. Pardavimo agentų pasipriešinimas pokyčiams turi neigiamos įtakos klientų reakcijai ir pardavimo veiklos rezultatams.
2012	Oškutienė ir Korsakienė	Organizacinių pokyčių problemos diegiant informacines technologijas organizacijoje	Anketinės apklausos metodas	Didžiausi neigiami pokyčių veiksniai yra nepakankamas komunikavimas, netinkamas darbuotojų nusiteikimas keistis.
2012	Boohene ir Williams	Darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams švelninančių būdų identifikavimas	Anketinės apklausos metodas	Darbuotojų dalyvavimas priimant sprendimus mažina jų pasipriešinimą organizaciniams pokyčiams. Kuo daugiau darbuotojų yra motyvuoti, tuo mažiau jie priešinosi pokyčiams. Gera komunikacija ir efektyvūs informacijos mainai mažina darbuotojų pasipriešinimą organizaciniams pokyčiams. Darbuotojų pasitikėjimo valdymas mažina jų pasipriešinimą organizaciniams pokyčiams.
2013	Rastekenari et al.	Banko tarnautojų pasipriešinimas pokyčiams įtakojančių veiksnių ir rezultatų atžvilgiu	Anketinės apklausos metodas	Banko tarnautojai mažiau linkę pasipriešinti pokyčiams, kai jie turi didesnę savarankiškumą darbe. Banko tarnautojų pasipriešinimas pokyčiams daro neigiamą įtaką klientų reakcijai ir banko veiklos rezultatams.
2014	Penava ir Šehić	Transformacinio vadovavimo poveikis darbuotojų pasipriešinimui pokyčiams	Anketinės apklausos metodas	Per pokyčių turinio veiksnius buvo nustatytas netiesioginis neigiamas ryšys tarp transformacinio vadovavimo ir darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams. Per emocinio įsipareigojimo veiksnių buvo nustatytas netiesioginis neigiamas ryšys tarp transformacinio vadovavimo ir darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams. Transformacinis vadovavimas gali mažinti darbuotojų abejingumą, o per tai ir silpninti jų pasipriešinimą pokyčiams. Transformacinis vadovavimo stilius gali mažinti darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams.

2014	Videikienė ir Šimanskiėnė	Pokyčių valdymo kliūtys Klaipėdos verslo įmonėse	Standartizuoto interviu apklausos metodas	Darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams yra viena iš reikšmingiausių pokyčių valdymo kliūčių. Su darbuotojų pasipriešinimu pokyčiams susiduria 75,6 proc. apklaustų Klaipėdos miesto vadovų.
2015	Yu ir Lee	Ryšys tarp suvokiamos organizacinės paramos ir darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams	Anketinės apklausos metodas	Organizacinės paramos suvokimas daro teigiamą poveikį teigiamam psichologiniam kapitalui. Organizacinės paramos suvokimas ir pozityvus psichologinis kapitalas daro teigiamą poveikį darbuotojų pasirengimui pokyčiams. Darbuotojų pasirengimas pokyčiams daro neigiamą poveikį darbuotojų pasipriešinimui pokyčiams.
2016	Jabbarian ir Chegini			
2016	Gramā ir Todericiu	Neigiamas darbuotojų požiūris į organizaciją ir pasipriešinimas pokyčiams	Anketinės apklausos metodas	Neigiamas darbuotojų požiūris į organizaciją turi įtakos jų pasipriešinimui pokyčiams. Momentas, kai vadovai pastebi, kad darbuotojų požiūris į organizaciją gerėja, gali būti išnaudotas darbuotojų pasipriešinimui sumažinti.
2016	Stavros et al.	Darbuotojų reakcijos į pokyčius identifikavimas	Anketinės apklausos metodas	Egzistuoja statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys tarp strategijų darbuotojų pasipriešinimui mažinti taikymo ir darbuotojų atvirumo pokyčiams. Egzistuoja neigiamas ryšys tarp strategijų darbuotojų pasipriešinimui mažinti ir darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams motyvų, tarp strategijų darbuotojų pasipriešinimui mažinti ir darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams priežasčių.
2016	Akan et al.	Organizacinės komunikacijos poveikis darbuotojų pasipriešinimui pokyčiams bankų pavyzdžiu	Anketinės apklausos metodas	Tikslų siekimas daro statistiškai reikšmingą įtaką darbuotojų pasipriešinimui pokyčiams. Kritiška komunikacija daro statistiškai reikšmingą įtaką darbuotojų pasipriešinimui pokyčiams. Statistiškai patikimas ryšys tarp informavimo ir darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams nenustatytas.

Pokyčių apibūdinimų palyginimas

Metai	Šaltiniai	Apibūdinimas	Pagrindinė idėja	Esminis požymis
2003	Zakarevičius (p. 11)	Pokyčiais vadinami <i>pakeitimai</i> , kurie vykdomi siekiant tobulinti ar net <i>iš esmės keisti vienus ar kitus organizacijos gyvensenos elementus</i> . Šie pakeitimai yra sąlygojami pasikeitimų organizacijos išorės aplinkoje arba viduje vykstančių kaitos procesų.	Pakeitimai, iš esmės keičiantys organizacijos gyvensenos elementus	Gebėjimas iš esmės pertvarkyti organizacijos veiklą
2003	Zakarevičius (p. 11)	Pokyčiais vadinami <i>pasikeitimai organizacijos aplinkoje ir viduje</i> . Jie vyksta objektyviai ir <i>visiškai nepaisant jos veiklos pobūdžio, rezultatų, vadybos bei kitų aspektų</i> . Jų neįmanoma pakeisti, pakreipti kita linkme ar kaip nors veikti.	Pasikeitimai organizacijos aplinkoje ir viduje, vykstantys objektyviai, nepaisant organizacijos veiklos pobūdžio ir kt. aspektų	Pokyčio neišvengiamumas
2004	Burnes (p. 14)	Dabartiniai pokyčiai yra <i>nuolatinis organizacijai gyvuoti reikalingas požymis</i> , pasižymintis raiška tiek operatyviniame, tiek strateginiame lygmenyje.	Nuolatinis organizacijai gyvuoti reikalingas požymis	Organizacijos išlikimo garantas
2010	Misiūnas ir Stravinskienė (p. 133)	Pokytis – <i>procesas, vykstantis tam, kad kažkas pasikeistų</i> . Pokyčiai gali būti struktūriniai, ekonominiai, technologiniai ir t. t.	Procesas vykstantis tam, kad kažkas pasikeistų	Pasikeitimo poreikis
2012	Dromantaitė ir kt. (185)	Pokyčiai organizacijoje – tai „ <i>sąmoninga ir tikslinga vadovų ir darbuotojų veikla, siekiant organizacijos išlikimo ir plėtros</i> “.	Sąmoninga vadovų ir darbuotojų veikla, siekiant organizacijos plėtros	Organizacijos plėtros garantas
2012	Išoraitė (p. 132)	Pokyčiai yra „ <i>tie, kurie skatina pakeitimus, sąmoningai vykdomus siekiant išvengti neigiamų pasekmių ir tobulinti organizacijos veiklą</i> .“	Procesas, skatinantis pakeitimus, sąmoningai vykdomus siekiant tobulinti organizacijos veiklą	Organizacijos veiklos tobulinimo poreikis
2012	Bukšnytė ir kt. (p. 7)	Pokytis organizacijoje yra „ <i>sudėtingas, daugiasluoksnis procesas, galintis sukelti įvairias darbuotojų reakcijas</i> bei iš to išplaukiančias pasekmes.“	Daugiasluoksnis procesas, galintis sukelti įvairias darbuotojų reakcijas	Darbuotojų pasipriešinimo priežastis
2013	Raipa (p. 527)	Pokyčiai yra „ <i>objektyvus bendrųjų visuomenės egzistencijos procesų padarinys</i> , kadangi organizacijų, individų veiklos vystymosi tendencijos reiškia įvairias ir skirtingas elgsenos struktūrinės kaitos reikšmes.“	Objektyvus bendrųjų visuomenės egzistencijos procesų padarinys	Egzistencijos procesų padarinys
2013	Rastekenari et al. (p. 57)	Pokytis yra „ <i>neišvengiamas reiškinys, kylantis dėl aplinkos dinamikos, ir jis yra būtinas organizacijai, kuri nori augti</i> , siekti savo misijos, vizijos ir tikslų įgyvendinimo.“	Neišvengiamas reiškinys, kylantis dėl aplinkos dinamikos ir būtinas organizacijos augimui	Pokyčio neišvengiamumas, augimo garantas
2014	Zafar ir Naveed (p. 237)	Pokyčiai yra <i>strateginė dimensija, kuri reiškia įmonės judėjimą iš dabartinės link norimos situacijos</i> ateityje, siekiant konkurencingumo.	Strateginė dimensija, kuri reiškia įmonės judėjimą iš dabartinės link norimos situacijos	Strateginis pobūdis

2014	Videikienė ir Šimanskienė (p. 107)	Tai „organizacijos veikla ir pastangos, siekiant pagerinti jos gebėjimą prisitaikyti prie aplinkos pasikeitimų, pasiekti užsibrėžtus tikslus, tobulinti organizacijose vykstančius procesus.“	Organizacijos veikla, siekiant pagerinti gebėjimą prisitaikyti prie aplinkos, tobulinti procesus	Prisitaikymas prie aplinkos pokyčių, tobulinimo poreikis
2016	Stavros et al. (p. 309)	Organizaciniai pokyčiai yra nuolatinis organizacijų atnaujinimas, taip pat iš naujo apibrėžiamos organizacijų strateginės pozicijos rinkoje ir jų pajėgumų dinamika, siekiant optimizuoti organizacijų veiklą iki idealios situacijos, atsižvelgiant į jų vidaus ir išorės aplinkos pokyčius.	Nuolatinis organizacijų atnaujinimas	Pokyčio neišvengiamumas, naujos (aukštesnės) kokybės lygmuo
2016	Gupta (p. 45)	Organizacinis pokytis reiškia kompanijos evoliuciją, pereinant iš esamos situacijos į lūkesčiais paremtą situaciją.	Organizacijos evoliucija	

Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams apibūdinimų palyginimas

Metai	Šaltiniai	Apibūdinimas	Pagrindinė idėja
2005	Giangreco ir Peccei (p. 1816)	Pasipriešinimas pokyčiams yra tam tikra <i>darbuotojų</i> (vadovų, pavaldinių) <i>nuomonių nesutapimo forma</i> .	Darbuotojų nuomonių nesutapimo forma
2009	Self ir Schraeder (p. 186)	Pasipriešinimas pokyčiams yra <i>jėga, kuri lėtina</i> arba visiškai stabdo <i>darbuotojų kaitos procesą</i> .	Jėga, kuri lėtina darbuotojų kaitos procesą
2009	Ansoff (Ансофф) (p. 33)	Pasipriešinimas pokyčiams – tai daugiaspektis reiškinys, išprovokuojantis neapibrėžtą delsimą, papildomas išlaidas ir pokyčių proceso nestabilumą. Pasipriešinimas visada vyksta, kaip <i>atsakas bet kokiems pokyčiams</i> .	Atsakas bet kokiems pokyčiams, turintis neigiamų pasekmių
2014	Zafar ir Naveed (p. 238)	Pasipriešinimas pokyčiams yra <i>tikėtinas procesas</i> , įgyvendinant pokyčius, ir yra <i>natūrali pokyčių įgyvendinimo dalis</i> .	Tikėtinas procesas, natūrali pokyčių įgyvendinimo dalis.
2014	Videikienė ir Šimanskienė (p. 110)	Pasipriešinimas pokyčiams apibūdinamas „kaip <i>elgsys, kuriuo siekiama išlaikyti organizacijos status quo</i> arba kaip tam tikras atsakas, reakcija į pokyčius.“	Elgsys, kuriuo siekiama išlaikyti esamą organizacijos būseną
2015	Strekalova (Стрекалова)	Pasipriešinimas pokyčiams – tai <i>kompleksinis fenomenas, apimantis tiek psichologinius mechanizmus</i> ir sąlygas, <i>tiek elgsenos požymius</i> , išreiškiančius pasipriešinimo kryptį.	Kompleksinis fenomenas, apimantis tiek psichologinius mechanizmus, tiek elgsenos požymius
2017	Valerjevna (Валерьевна) (p. 1)	Personalo pasipriešinimas pokyčiams – tai <i>iracionali darbuotojų elgsena</i> , kuri lemia darbuotojų atsisakymą pripažinti naujus veiklos atlikimo būdus.	Iracionali darbuotojų elgsena
		Pasipriešinimas – tai <i>pirminė reakcija į pokyčius</i> , nes darbuotojams reikia laiko, siekiant įvertinti pokyčių pasekmes sau.	Pirminė reakcija į pokyčius

Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams priežasčių klasifikavimas

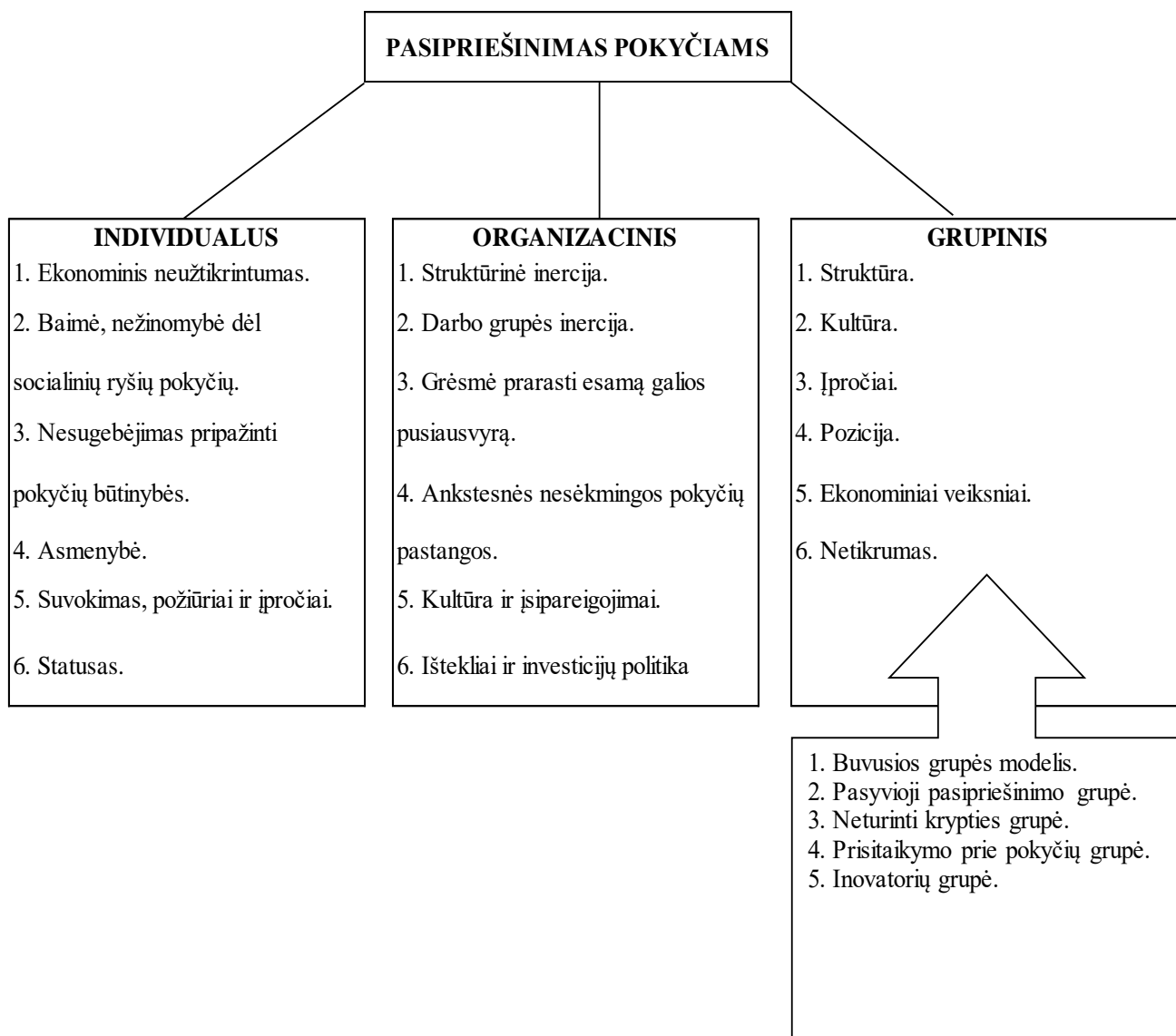
Šaltiniai											
	Kotter ir Schlesinger (2008)	Dromantaitė ir kt. (2012)	Zafar ir Naveed (2014)	Videikienė ir Šimanskienė (2014)	Yılmaz ir Kılıçoğlu (2013)	Lodienė (2005b)	Bukšnytė ir kt. (2012)	Išoraitė (2012)	Valerjevna (Валерьевна) (2017)	Akan et al. (2016)	Predišcan et al. (2013) ³
1.	Nenoras prarasti kažką vertingo, ribotas susidomėjimas	<u>Asmeninės priežastys</u> ⁴ Ekonominis nesaugumas	Komunikacijos stoka	<u>Individualios priežastys</u> Ekonominis neužtikrintumas	Trukdymas tenkinti poreikis	Ribotas susidomėjimas	<u>Organizacijos bendrosios ypatybės</u>	Įsitikinimas, kad pokyčiai nieko gero neduos	<u>Technologinės priežastys</u> Įpročiai ir inercija	Nuostaba, netikėtumas	<u>Pokyčių pobūdis</u>
2.	Klaidingas supratimas ir pasitikėjimo stoka	Nežinomybės baimė	Pokyčių tikslų nežinojimas	Baimė, nežinomybė dėl socialinių ryšių pokyčių.	Selektyvus suvokimas	Neteisingas supratimas, pasitikėjimo stoka	<u>Asmens individualios psichologinės savybės</u>	Netekties jausmas	Nežinomybės baimė ir prognozės sunkumai	Inercija	<u>Priežastys, susijusios su darbuotojais</u>
3.	Skirtingi įvertinimai	Grėsmė socialiniams ryšiams	Pasenusios žinios ir įgūdžiai	Nesugebėjimas pripažinti pokyčių būtinybės	Įprotis	Skirtingi įvertinimai		Neapibrėžtumas	<u>Politinės priežastys</u> Grėsmė įtakingoms koalicijoms	Pokyčių esmės nesupratimas	<u>Priežastys, susijusios su vadovais</u>
4.	Tolerancijos stoka pokyčiams	Nesugebėjimas suvokti pokyčių būtinybės	Netinkama organizacinė struktūra	Asmenybė	Baimė dėl laisvės veikti praradimo	Nepakantumas pokyčiams			Lyderių kaltinimas dėl praeities problemų	Emocinė reakcija	<u>Organizacinės priežastys</u>
5.		Įprotis	Riboti išteklių	Suvokimas, požiūriai ir įpročiai.	Ekonominės pasekmės				<u>Kultūrinės priežastys</u> Organizacinė kultūra	Pasitikėjimo stoka	<u>Įsiorinės aplinkos priežastys</u>
6.		<u>Organizacinės priežastys</u> Struktūrinė inercija		Statusas	Nežinomybės baimė				„Senų gerų laikų“ su-reikšminimas	Nežinomybės baimė	

³ Šie autoriai priežasčių grupes išskaido į daug smulkesnes kategorijas (iš viso 52), tačiau dėl vietos stokos pateikiamos tik priežasčių grupės.

⁴ Šioje lentelėje paryškintos priežasčių grupės.

7.		Darbo grupės inercija		Organizacinės priežastys Struktūrinė inercija	Pasenusios žinios ir įgūdžiai					Asmeniniai konfliktai	
8.		Grėsmė įtakos ir galios balansui		Darbo grupės inercija	Netinkama organizacinė struktūra					Prastas apmokymas	
9.		Nesėkminga pokyčių patirtis		Grėsmė prarasti esamą galios pusiausvyrą	Riboti išteklių					Grėsmė darbo saugumui ir statusui	
10.				Ankstesnės nesėkmingos pokyčių pastangos						Darbo grupės suskaidymas	
11.				Kultūra ir išipareigojimai						Baimė dėl blogų rezultatų	
12.				Ištekliai ir investicijų politika						Pokyčių defektai	
13.				Grupinės priežastys Struktūra						Netikrumo jausmas	
14.				Kultūra							
15.				Įpročiai							
16.				Pozicija							
17.				Ekonominiai veiksniai							
18.				Netikrumas							

**Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams veiksmų grupės
(Videikienė ir Šimanskienė, 2014, p. 111)**



**Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams intensyvumas
(Predišcan et al., 2013, p. 1608-1611)**

a. Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams intensyvumas priklausomai nuo pokyčių pobūdžio

POKYČIAI	Kriterijai	Pasipriešinimas pokyčiams	
		Mažas	Didelis
	Amplitudė	Maža	Didelė
	Aprėptis	Vietinė	Generalinė
	Dažnis	Pasikartojantis	Vienetinis
	Tęstinumas	Susijęs su praeitimi	Nesusijęs su praeitimi
	Tikimybė	Tikėtina	Netikėtina
	Skubotumas	Mažas	Didelis
	Įgyvendinimo greitis	Mažas	Didelis

b. Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams intensyvumas priklausomai nuo darbuotojų požiūrio į pokyčius pobūdžio

DARBUOTOJAI	Kriterijai	Pasipriešinimas pokyčiams	
		Mažas	Didelis
	Suvokimas	Teigiamas	Neigiamas
	Veiklos pobūdis	Novatoriškas	Rutininis
	Pasitikėjimas pokyčiais	Didelis	Mažas
	Suderinimas dėl įmonės politikos ir politikos	Suderinta	Nesuderinta
	Mokymo lygis	Aukštas	Žemas
	Sugrįžimo į darbo rinką galimybė	Maža	Didelė
	Mąstymo stilius	Kūrybiškas-novatoriškas	Konservatyvus
	Darbo sauga	Maža	Didelė
	Temperamentas	Melancholikai	Cholerikai
	Amžius	Jaunas	Senas

c. Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams intensyvumas priklausomai nuo vadovų vaidmens pokyčių procese

VADOVAI	Kriterijai	Pasipriešinimas pokyčiams	
		Mažas	Didelis
	Vadovavimo stilius	Dalyvaujantis	Autoritarinis
	Vadybos įgūdžiai	Puikūs	Patenkinami
	Žinių dėl pokyčių valdymo turėjimas ir taikymas	Yra	Nėra
	Specifinių metodų darbuotojų pasipriešinimui mažinti žinojimas ir taikymas	Yra	Nėra
	Komunikacijos ir derybų įgūdžiai	Puikūs	Patenkinami
	Lyderystės potencialas	Didelis	Mažas
	Pozicija organizacijoje	Aukščiausio lygmens vadovas	Žemesnio lygmens vadovas (vadybininkas)
	Amžius	Subrendęs	Labai jaunas
	Patirtis	Didelė	Maža
	Asmenybė ir charizma	Stipri	Silpna
	Inovatyvumo ir kūrybiškumo potencialas	Didelis	Mažas

d. Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams intensyvumas priklausomai nuo organizacijos būseną nusakančių veiksnių

ORGANIZACIJA	Kriterijai	Pasipriešinimas pokyčiams	
		Mažas	Didelis
	Veiklos sudėtingumas	Aukštas (aukštos technologijos)	Žemas (įprastinė veikla)
	Centralizacijos laipsnis	Mažas	Didelis
	Produkcijos charakteristikos	Smulki produkcija ir unikalios prekės	Masinės gamybos prekės
	Organizacinės struktūros tipas	Organinė	Mechaninė
	Darbuotojų motyvavimo sistemos	Yra	Nėra
	Teisingai su darbo rinka suderinta apmokėjimo sistema	Yra	Nėra
	Informacinių sistemų kokybė	Aukšta	Žema
	Hierarchinis lygis	Žemas	Aukštas
Organizacinė kultūra	Proaktyvi	Konservatyvi	
Pokyčių tempas organizacijoje	Aukštas	Sumažėjęs	
Organizacijos dalis rinkoje	Didelė	Maža	
Darbuotojų vidurkis organizacijoje	Mažas	Aukštas	
Stiprių profesinių sąjungų egzistavimas	Nėra	Yra	

e. Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams intensyvumas priklausomai nuo išorinės aplinkos veiksnių

IŠORINĖ APLINKA	Kriterijai	Pasipriešinimas pokyčiams	
		Mažas	Didelis
	Nacionalinės ekonomikos plėtros tempas	Mažas	Didelis
	Piliečių perkamoji galia	Maža	Didelė
	Ekonomikos buvimas krizėje ar recesijoje	Yra	Nėra
	Nedarbo lygis	Aukštas	Žemas
	Galimybės pakeisti darbą	Mažos	Didelės
	Persikvalifikavimo galimybės	Mažos	Didelės
	Socialinis nestabilumas	Didelis	Mažas
	Nacionalinė kultūra	Proaktyvi	Konservatyvi
Politikos ir strategijos, skatinančios antreprenerystę, buvimas	Nėra	Yra	
Bankininkystės ir draudimo sektorius	Silpnas	Stiprus	
Gyvenimo lygis	Prastėjantis	Priimtinas	

Interviu su vadovais klausimynas

Gerb. Vadove,

Šiuo metu Jūsų įmonėje yra atliekamas tyrimas, kurio tikslas - įvertinti Jūsų nuomonę dėl įmonėje UAB „Skanumas“ įgyvendinamų pokyčių ir jų valdymo. Mums labai svarbi Jūsų nuomonė. Dėkojame už dalyvavimą interviu!

1. **Kas** Jūsų organizacijoje laikoma pokyčiu?
2. **Koks** dažnai vyksta pokytis Jūsų organizacijoje?
3. **Koks** netradicinis pokytis yra vykęs Jūsų organizacijoje?
4. **Kaip** darbuotojai reaguoja į pokyčius Jūsų organizacijoje? **Kaip** darbuotojai priešinasi pokyčiams - aktyviai ir/ar pasyviai?
5. **Kokios** priežastys, Jūsų nuomone, lemia darbuotojų priešinimąsi pokyčiams? **Kaip** į šias priežastis Jūs kaip vadovai atsižvelgiate, priimdami sprendimus dėl darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams mažinimo?
6. **Kaip** Jūsų organizacijoje valdomas/mažinamas darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams?
7. **Koks** yra Jūsų kaip vadovo vaidmuo darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo procese?
8. **Kaip** bendraujate su darbuotojais ir **kaip** formuojate jų supratimą apie organizacinius pokyčius?
9. **Kiek** darbuotojai dalyvauja ir **kiek** realiai įtraukiami į pokyčių planavimo, organizavimo ir įgyvendinimo procesus?
10. **Kaip** darbuotojai įgyja reikiamų įgūdžių naujoms užduotimis atlikti? **Kaip** vyksta nuolatinis darbuotojų mokymas?
11. **Kokie** yra darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo rezultatai Jūsų organizacijoje? **Kiek** jie tenkina Jus ir organizaciją?
12. **Ką** norėtumėte tobulinti darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo procese? **Kiek** šie tobulinimo sprendimai Jūsų organizacijoje yra realiai įgyvendinami?

Dėkojame už atsakymus!

Anketa darbuotojams

Gerb. Respondente,

Šiuo metu Jūsų įmonėje yra atliekamas tyrimas, kurio tikslas - įvertinti Jūsų nuomonę dėl įmonėje UAB „Skanumas“ įgyvendinamų pokyčių ir jų valdymo. Mums labai svarbi Jūsų nuomonė, nes, remiantis tyrimo rezultatais, bus galima priimti sprendimus dėl UAB „Skanumas“ įgyvendinamų pokyčių valdymo tobulinimo. Šiuos sprendimus realiai būtų galima pritaikyti įmonėje. Anketą pildykite pasirinkdami vieną iš atsakymo variantų arba skalėje pateikiamų skaičių. Pasirinktą atsakymą/skaičių apibraukite arba pažymėkite kryželiu.

Dėkojame už dalyvavimą apklausoje!

1. Pokyčiai Jūsų organizacijoje (pasirinkite vieną Jus geriausiai tenkinantį atsakymo variantą):

- Yra nuolatinis procesas.
 Kartais pasitaikantis reiškinys.
 Labai retai pasitaikantis reiškinys.
 Nepastebimas procesas.
 Kita (įrašykite): _____

2. Ar, Jūsų nuomone, pokyčiai, kurie įgyvendinami Jūsų organizacijoje, yra reikalingi? (pasirinkite vieną Jus geriausiai tenkinantį atsakymo variantą)

- Taip, nes suteikia galimybes reaguoti į išorinės aplinkos iššūkius.
 Taip, nes suteikia galimybes tobulinti vidinius procesus organizacijoje.
 Iš dalies, nes ne visi pokyčiai įgyvendina jiems iškeltus tikslus.
 Iš dalies, nes ne visada darbuotojai įtraukiami į pokyčių planavimo procesus.
 Ne, nes kelia grėsmę darbuotojų darbo vietoms.
 Ne, nes kelia tik sumaištį ir chaosą.
 Kita (įrašykite): _____

3. Kaip Jūs reaguojate į pokyčius Jūsų įmonėje? (kiekvieną teiginį įvertinkite skalėje nuo 1 iki 5 balų, kai 1 balas - reakcija yra labai reta... 5 balai-labai dažna)

Jaučiu nerimą ir sutrikimą	1	2	3	4	5
Jaučiu baimę dėl ateities	1	2	3	4	5
Patiriu šoką	1	2	3	4	5
Jaučiu pyktį	1	2	3	4	5
Protestuoju	1	2	3	4	5
Nekantrauju	1	2	3	4	5
Tikiuosi vilties ir lūkesčių	1	2	3	4	5
Tikiuosi panaudoti savo kūrybiškumą	1	2	3	4	5
Patiriu energijos ir entuziazmo antplūdį	1	2	3	4	5
Tikiuosi įnešti savo indėlį	1	2	3	4	5
Kita (įrašykite ir įvertinkite): _____					

4. Jūsų pasipriešinimas pokyčiams įmonėje yra:

(pasirinkite vieną Jus geriausiai tenkinantį atsakymo variantą)

- Aktyvus (aiškiai išreikštas).
 Pasyvus (paslėptas, nutylėtas).
 Nėra jokio pasipriešinimo.

5. Įvertinkite priežastis, kurios daro neigiamą poveikį darbuotojų pasipriešinimui pokyčiams Jūsų įmonėje (kiekvieną teiginį įvertinkite skalėje nuo 1 iki 5 balų, kai 1 balas - poveikis yra labai mažas (arba jo nėra)... 5 balai-labai didelis poveikis):

Didelė pokyčių aprėptis	1	2	3	4	5
Didelis pokyčių dažnis	1	2	3	4	5
Pokyčių tęstinumo nebuvimas	1	2	3	4	5
Skubotumas priimant/įgyvendinant pokyčius	1	2	3	4	5
Per didelis pokyčių įgyvendinimo greitis	1	2	3	4	5
Darbuotojų suvokimo apie pokyčius stoka	1	2	3	4	5
Sudėtingas darbuotojų veiklos pobūdis	1	2	3	4	5
Darbuotojų pasitikėjimo pokyčiais stygius	1	2	3	4	5
Nesuderinimas su darbuotojais dėl įmonės politikos	1	2	3	4	5
Darbuotojų apmokymo stygius	1	2	3	4	5
Darbuotojų mąstymo stilius, nepalankus pokyčiams	1	2	3	4	5
Netinkamas vadovavimo stilius	1	2	3	4	5
Netinkami vadybos įgūdžiai	1	2	3	4	5
Žinių dėl pokyčių valdymo stoka tarp vadovų	1	2	3	4	5
Specifinių metodų darbuotojų pasipriešinimui mažinti taikymo stoka tarp vadovų	1	2	3	4	5
Nepakankami vadovų komunikacijos ir derybų įgūdžiai	1	2	3	4	5
Nepakankamas lyderystės potencialas įmonėje	1	2	3	4	5
Nepakankamas inovatyvumo ir kūrybiškumo potencialas įmonėje	1	2	3	4	5
Organizacinės veiklos sudėtingumas	1	2	3	4	5
Netinkamas pokyčiams organizacinės struktūros tipas	1	2	3	4	5
Netinkama darbuotojų motyvavimo sistema	1	2	3	4	5
Nepakankama informacinių sistemų kokybė	1	2	3	4	5
Nepalanki pokyčiams organizacinė kultūra	1	2	3	4	5
Lėtas nacionalinės ekonomikos plėtros tempas	1	2	3	4	5
Per maža piliečių perkamoji galia	1	2	3	4	5
Didelis nedarbo lygis	1	2	3	4	5
Menkos persikvalifikavimo galimybės	1	2	3	4	5
Didelis socialinis nestabilumas	1	2	3	4	5

6. Ar, Jūsų nuomone, darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams Jūsų organizacijoje reikia valdyti? (pasirinkite vieną Jus geriausiai tenkinantį atsakymo variantą)

- Taip, nes tik tokiu būdu galima didinti pokyčių įgyvendinimo efektyvumą.
- Taip, nes tik tokiu būdu galima suformuoti teigiamas darbuotojų nuostatas dėl pokyčių darbe.
- Iš dalies, nes iššūkiui valdymui nuolat kinta.
- Iš dalies, nes ne visų darbuotojų nuostatas dėl pokyčių galima pakeisti.
- Ne, nes tik patys darbuotojai gali išspesti savo problemas, kylančias dėl pokyčių.
- Ne, nes darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams nėra rimta problema įmonėje.
- Kita (įrašykite): _____

7. Bendruoju požiūriu įvertinkite darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo efektyvumą Jūsų įmonėje (teiginį įvertinkite skalėje nuo 1 iki 5 balų, kai 1 balas - efektyvumas yra labai mažas...5 balai-labai didelis):

Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo efektyvumas	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

8. Įvertinkite darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdus Jūsų įmonėje pagal svarbos ir būdingumo kriterijus (kiekvieną teiginį įvertinkite skalėje nuo 1 iki 5 balų, kai 1 balas - svarba yra labai maža/būdingumas Jūsų įmonei labai mažas...5 balai- svarba labai didelė/būdingumas Jūsų įmonei labai didelis):

SVARBA JŪSŲ ĮMONEI					BŪDAI	BŪDINGUMAS JŪSŲ ĮMONEI				
1	2	3	4	5	Pokyčių pajėgumų formavimas mikro lygmenyje, didinant darbuotojų norą ir sugebėjimą keistis	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Pokyčių pajėgumų formavimas mezo lygmenyje, kuriant pertvarkymo infrastruktūrą, suteikiant pokyčiams	1	2	3	4	5

					reikiamus išteklius					
1	2	3	4	5	Pokyčių pajėgumų formavimas makro lygmenyje, vadovams kuriant palankią pokyčiams kultūrą, tęsiant strateginį organizacinės plėtros procesą	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Vadovų ir lyderių kompetencijos, reikalingos pokyčiams valdyti, ugdymas	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Bendravimas su darbuotojais, jų supratimo apie organizacinius pokyčius formavimas	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Darbuotojų dalyvavimas ir įtraukimas į pokyčių planavimo, organizavimo ir įgyvendinimo procesus	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Nuolatinis darbuotojų mokymas, siekiant, kad darbuotojai įgytų reikiamų įgūdžių naujoms užduotimis atlikti	1	2	3	4	5

9. Įvertinkite pastarųjų kelerių metų Jūsų įmonės veiklą, atsizvelgiant į pokyčių įgyvendinimą (kiekvieną teiginį įvertinkite skalėje nuo 1 iki 5 balų, kai 1 balas -visiškai nesutinkate su teiginiu...5 balai-visiškai sutinkate):

Mažėjantis darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams	1	2	3	4	5
Efektyvesnis darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymas	1	2	3	4	5
Efektyvesnis pokyčių valdymas	1	2	3	4	5
Pokyčių įgyvendinimas užtikrina jiems iškeltų tikslų pasiekimą	1	2	3	4	5
Geresni vadovų įgūdžiai ir gebėjimai	1	2	3	4	5
Auganti darbuotojų kvalifikacija, reikalinga naujoms užduotims atlikti	1	2	3	4	5
Geresnis vidinis klimatas darbe	1	2	3	4	5
Stiprėjanti įmonės konkurencinė pozicija rinkoje	1	2	3	4	5

10. Jūs esate (pasirinkite vieną Jus geriausiai tenkinantį atsakymo variantą):

- Besidomintis naujovėmis.
- Linkęs išsaugoti senąją tvarką.

11. Jūsų lytis:

- Vyras.
- Moteris.

12. Jūsų amžius:

- Iki 20 m.
- 20-29 m.
- 30-39 m.
- 40-49 m.
- 50-59 m.
- 60 m. ir daugiau.

13. Jūsų darbo stažas šioje įmonėje:

- Iki 1 m.
- 1-5 m.
- 6-10 m.
- 11-15 m.
- daugiau nei 15 m.

14. Jūsų pareigos:

- Vadovas.
- Administracinio personalo narys.
- Gamybinio personalo narys.

Dėkojame už anketos užpildymą!

Interviu su vadovais duomenys

1-ojo interviu duomenys (kodinis pavadinimas vad01)

Gerb. vadove,

Šiuo metu Jūsų įmonėje yra atliekamas tyrimas, kurio tikslas - įvertinti Jūsų nuomonę dėl įmonėje UAB „Skanumas“ įgyvendinamų pokyčių ir jų valdymo. Mums labai svarbi Jūsų nuomonė. Dėkojame už dalyvavimą interviu!

1. Kas Jūsų organizacijoje laikoma pokyčiu?

Pokyčiai gali būti organizaciniai, politiniai, sisteminiai. Gali keistis ir organizacijos struktūra, įvairios sistemos, tvarkos, gali keistis ir požiūris, manau tai yra pokyčiai maži ar dideli.

2. Koks dažnai vyksta pokytis Jūsų organizacijoje?

Dažnai keičiasi darbuotojai, mano darbe keičiasi teisės reglamentai, receptūros, gamybos procesai, tai keičia įprastus procesus ir atsiranda pokytis, tai nuokrypis nuo standarto.

3. Koks netradicinis pokytis yra vykęs Jūsų organizacijoje?

Netradicinis pokytis man buvo didžiausias Lean sistemos diegimas, tai kultūros keitimas, veiklos optimizavimas.

4. Kaip darbuotojai reaguoja į pokyčius Jūsų organizacijoje? Kaip darbuotojai priešinasi pokyčiams - aktyviai ir/ar pasyviai?

Reaguoja priklauso nuo to, kaip yra pateikiama informacija, kaip yra supažindinami. Manau daugiau teigiamai veikia, o priešinasi skirtingai, tie kurie nieko nenori tai ir priešinasi, tačiau vėliau susigyvena.

5. Kokios priežastys, Jūsų nuomone, lemia darbuotojų priešinimą pokyčiams? Kaip į šias priežastis Jūs kaip vadovai atsižvelgiate, priimdami sprendimus dėl darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams mažinimo?

Nežinojimas, informacijos trūkumas. Aš kaip vadovas stengiuosi suteikti kuo daugiau detalesnės informacijos, supažindinu, kad tai duos naudą gamybai ir įmonei, mums darbuotojams. Tada sulaukiu teigiamos reakcijos.

6. Kaip Jūsų organizacijoje valdomas/mažinamas darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams?

Tiesiog vyksta pakartotiniai supažindinimai, antrą kartą einama kalbėt su darbuotojais konkrečiai, aiškinamasi.

7. Koks yra Jūsų kaip vadovo vaidmuo darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo procese?

Oi, suburti visus vienam požiūriui, kad nebūtų kas neaišku, kas trukdo, kad vienas žiūri į kairę, o kitas į dešinę. Vėliau kartu sprendžiam iškilusius klausimus.

8. Kaip bendraujate su darbuotojais ir kaip formuojate jų supratimą apie organizacinius pokyčius?

Bendrauju, paliečiu temą, išklausu kokios problemos, kas neaišku, kas trukdo ir vėliau kartu sprendžiam iškilusius klausimus. Formuoju su supratimą juos įtraukiant į patį pokytį.

9. Kiek darbuotojai dalyvauja ir kiek realiai įtraukiami į pokyčių planavimo, organizavimo ir įgyvendinimo procesus?

Įtraukiami dažniausiai į planavimą gabesni darbuotojai, žiūrint pagal gebėjimus, o dalyvauja dauguma, pagal tam tikras atliekamas funkcijas.

10. Kaip darbuotojai įgyja reikiamų įgūdžių naujoms užduotimis atlikti? Kaip vyksta nuolatinis darbuotojų mokymas?

Pakartotinai pateikiama informacija, patikrinimai, pirma paklausiama kas neaišku, ir pasakoma, parodoma kas kaip turi būti atliekama.

11. Kokie yra darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo rezultatai Jūsų organizacijoje? Kiek jie tenkina Jus ir organizaciją?

Šiaip rezultatai geri, kadangi stengiamasi valdyti pasipriešinimą ir jie vėliau su tuo susitaiko, priima tą pokytį. Kai darbuotojai nebejaučia diskomforto, nejaučia įtampos tada galiu būti rami, jog viskas vyksta sklandžiai.

12. Ką norėtumėte tobulinti darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo procese? Kiek šie tobulinimo sprendimai Jūsų organizacijoje yra realiai įgyvendinami?

Reikia ne tada kada pokyčiai vyksta, o apskritai reikia dažnesnių atvirų pokalbių tarp vadovų ir darbuotojų. Šie susirinkimai vyksta, bet norėtusi, kad jie būtų dažnesni.

Dėkojame už atsakymus!

Gerb. vadove,

Šiuo metu Jūsų įmonėje yra atliekamas tyrimas, kurio tikslas - įvertinti Jūsų nuomonę dėl įmonėje UAB „Skanumas“ įgyvendinamų pokyčių ir jų valdymo. Mums labai svarbi Jūsų nuomonė. Dėkojame už dalyvavimą interviu!

1. Kas Jūsų organizacijoje laikoma pokyčiu?

Tai naujovių įdiegimai, pertvarkymai, naujos tvarkos, struktūros pakeitimai.

2. Koks dažnai vyksta pokytis Jūsų organizacijoje?

Struktūriniai pakeitimai, naujos pareigos, tai reikalauja darbuotojų, tai nebereikia, nuolatinė darbuotojų kaita.

3. Koks netradicinis pokytis yra vykęs Jūsų organizacijoje?

Skubus ir didelis darbuotojų atleidimas per trumpą laiką.

4. Kaip darbuotojai reaguoja į pokyčius Jūsų organizacijoje? Kaip darbuotojai priešinosi pokyčiams - aktyviai ir/ar pasyviai?

Vieni priešinosi, kiti nutyli, tačiau priima juos neišvengiamai.

5. Kokios priežastys, Jūsų nuomone, lemia darbuotojų priešinimąsi pokyčiams? Kaip į šias priežastis Jūs kaip vadovai atsižvelgiate, priimdami sprendimus dėl darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams mažinimo?

Dažniausiai darbuotojai bijo pokyčių, nežino.

6. Kaip Jūsų organizacijoje valdomas/mažinamas darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams?

Komunikuojama, suteikiama visiška informacija apie pokyčių naudą.

7. Koks yra Jūsų kaip vadovo vaidmuo darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo procese?

Aš darbuotojus motyvuojau, skatinu, sakau, jog pokytis atneš naudą.

8. Kaip bendraujate su darbuotojais ir kaip formuojate jų supratimą apie organizacinius pokyčius?

Bendrauju pateikdama teisingą informaciją, įtinkinu, kad reikia pokyčio ir motyvuojau, įtraukiu dalyvauti pokytyje išaiškindama kokia bus nauda. Skatinu geru žodžiu.

9. Kiek darbuotojai dalyvauja ir kiek realiai įtraukiami į pokyčių planavimo, organizavimo ir įgyvendinimo procesus?

Įtraukiami administracijos darbuotojai į visus procesus, o gamybos darbuotojai dalyvauja tik tiek, kiek jiems priklauso, o tai priklauso ir nuo pačio pokyčio.

10. Kaip darbuotojai įgyja reikiamų įgūdžių naujoms užduotimis atlikti? Kaip vyksta nuolatinis darbuotojų mokymas?

Įgyja pirmiausia suteikiant informaciją, reikiamas žinias, vyksta mokymai, įgūdžių lavinimas. Važiuojama į kursus, seminarus, kiti mokosi darbo vietoje.

11. Kokie yra darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo rezultatai Jūsų organizacijoje? Kiek jie tenkina Jus ir organizaciją?

Mano nuomone, situacija yra suvaldoma, didelių pasipriešinimų nėra, kurie pakenktų įmonės vardui ar vykdomai veiklai, tad manau, kad viskas yra gerai, kadangi visi darbuotojai yra lojalūs.

12. Ką norėtumėte tobulinti darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo procese? Kiek šie tobulinimo sprendimai Jūsų organizacijoje yra realiai įgyvendinami?

Kad valdymo procese būtų įdiegtos motyvacinės skatinimo priemonės. Realiai tai įgyvendinama labai mažai, visi tai tik parašyta popieriaus lape, tačiau jų nėra laikomasi.

Dėkojame už atsakymus!

Gerb. vadove,

Šiuo metu Jūsų įmonėje yra atliekamas tyrimas, kurio tikslas - įvertinti Jūsų nuomonę dėl įmonėje UAB „Skanumas“ įgyvendinamų pokyčių ir jų valdymo. Mums labai svarbi Jūsų nuomonė. Dėkojame už dalyvavimą interviu!

1. Kas Jūsų organizacijoje laikoma pokyčiu?

Manau, pokytis tai bet kokia naujovė.

2. Koks dažnai vyksta pokytis Jūsų organizacijoje?

Dažniausias pokytis mūsų įmonėje yra dažna darbuotojų kaita.

3. Koks netradicinis pokytis yra vykęs Jūsų organizacijoje?

Kiek čia dirbu, manau netradicinis pokytis man buvo staigus ir niekam nežinomas valdžios pasikeitimas.

4. Kaip darbuotojai reaguoja į pokyčius Jūsų organizacijoje? Kaip darbuotojai priešinasi pokyčiams - aktyviai ir/ar pasyviai?

Darbuotojai iš pradžių pokyčiams priešinasi aktyviai, kalba garsiai, skleidžia neigiamą informaciją, o po to su tuo susitaiko.

5. Kokios priežastys, Jūsų nuomone, lemia darbuotojų priešinimąsi pokyčiams? Kaip į šias priežastis Jūs kaip vadovai atsižvelgiate, priimdami sprendimus dėl darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams mažinimo?

Manau, pasipriešinimą lemia darbuotojų požiūris, jie nenori jokių naujovių, nes yra įpratę prie senos tvarkos. Kaip vadovas, laikausi griežtos taktikos, pasakau, jog bus taip ir ne kitaip.

6. Kaip Jūsų organizacijoje valdomas/mažinamas darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams?

Mažinama manau yra siekiant motyvuoti darbuotojus, juos nuteikti teigiamai, pasakyti, jog vėliau bus geresnės sąlygos.

7. Koks yra Jūsų kaip vadovo vaidmuo darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo procese?

Tai priklauso nuo situacijos, dažnai būnu griežta tačiau suteikiu darbuotojams viltį, siekiu išaiškinti, jog pokytis yra dėl geresnio rytojaus.

8. Kaip bendraujate su darbuotojais ir kaip formuojate jų supratimą apie organizacinius pokyčius?

Komunikuoju su darbuotojais, jiems stengiuosi išaiškinti, taikiai bendrauju, nors kaip ir minėjau, dažniausiai reikia griežtos taktikos, neleisti darbuotojams pajusti, jog jie yra vadovai.

9. Kiek darbuotojai dalyvauja ir kiek realiai įtraukiami į pokyčių planavimo, organizavimo ir įgyvendinimo procesus?

Dalyvauja nelabai noriai, todėl tiek dalyvaujančių ir įtraukiamų gana mažas skaičius, dažniausiai pokyčius įgyvendina ir inicijuoja aukštesnes pareigas užimantys darbuotojai.

10. Kaip darbuotojai įgyja reikiamų įgūdžių naujoms užduotimis atlikti? Kaip vyksta nuolatinis darbuotojų mokymas?

Dažniausiai įgūdžius įgauna kuomet mes, tiesioginiai vadovai, apmokom, parodom kaip reikia dirbti.

11. Kokie yra darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo rezultatai Jūsų organizacijoje? Kiek jie tenkina Jus ir organizaciją?

Dažniausiai rezultatai manau yra teigiami, nors ir pasipriešina iš karto, vis tiek vėliau ar anksčiau su tuo susitaiko ir pokytis yra įgyvendinamas.

12. Ką norėtumėte tobulinti darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo procese? Kiek šie tobulinimo sprendimai Jūsų organizacijoje yra realiai įgyvendinami?

Reiktų pagerinti komunikaciją, organizuoti kokius susirinkimus, nes šiuo metu tai yra daroma tik su vadovais.

Dėkojame už atsakymus!

Šiuo metu Jūsų įmonėje yra atliekamas tyrimas, kurio tikslas - įvertinti Jūsų nuomonę dėl įmonėje UAB „Skanumas“ įgyvendinamų pokyčių ir jų valdymo. Mums labai svarbi Jūsų nuomonė. Dėkojame už dalyvavimą interviu!

1. Kas Jūsų organizacijoje laikoma pokyčiu?

Manau tai nukrypimas nuo standarto, naujovės, įvedami nauji dalykai, vyksta įvairūs pasikeitimai.

2. Koks dažnai vyksta pokytis Jūsų organizacijoje?

Dažnas pokytis gal darbuotojų kata, asmeniškai mano arbe vyksta įvairūs pokyčiai susiję su įstatymais, dažnas vadovų nuomonės keitimas atrodo lyg nuolat viskas keičiasi.

3. Koks netradicinis pokytis yra vykęs Jūsų organizacijoje?

Kiek aš dirbu šioje įmonėje manau tai staigus parduotuvių uždarymas per trumpą laiką, tai yra nuostolingos veiklos šalinimas, atleidžiant labai daug darbuotojų.

4. Kaip darbuotojai reaguoja į pokyčius Jūsų organizacijoje? Kaip darbuotojai priešinasi pokyčiams - aktyviai ir/ar pasyviai?

Kadangi beveik visas personalas yra pagyvenęs, visi pripratę prie senų tvarkų, visuomet žmonės į pokyčius reaguoja besipriešindami, vieni aktyviau kiti pasyviau, tretį gal išvis nutyli, tačiau dažniausiai jie viską priima ir vykdo taip kaip yra numatyta.

5. Kokios priežastys, Jūsų nuomone, lemia darbuotojų priešinimąsi pokyčiams? Kaip į šias priežastis Jūs kaip vadovai atsižvelgiate, priimdami sprendimus dėl darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams mažinimo?

Manau, lemia tai, jog darbuotojai iš pradžių nėra supažindinami su pokyčiu, kodėl jo reikia, o visų pirma pasako, koks turi būti pokytis, todėl visi reaguoja priešiška. Aš kaip vadovas, su savo pavaldiniais visuomet perteikiu tik sužinojus informaciją, pasitariame, išsakome nuomones, o vėliau priimu tik sprendimus, jei reikia perskirstyti darbus, ar vykdyti kokias naujas funkcijas.

6. Kaip Jūsų organizacijoje valdomas/mažinamas darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams?

Gal bandoma sudominti darbuotojus, motyvuoja kaip bus ateityje gerai, eina kalbina darbuotojus kaip jiems sekasi, kaip jie susigyvena su tuo pokyčiu.

7. Koks yra Jūsų kaip vadovo vaidmuo darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo procese?

Daniai inicijuojau, jog reikia kalbėtis su žmonėmis ir jiems pasakyti kokia vyrauja situacija, siekiant sumažinti pasipriešinimą.

8. Kaip bendraujate su darbuotojais ir kaip formuojate jų supratimą apie organizacinius pokyčius?

Realiai kontaktuojau su savo pavaldiniais, jie nesipriešina pokyčiams, kadangi yra labai gera tarpusavio komunikacija, vadovai taip pat nesipriešina o inicijuoja pokyčius, na o su darbuotojais kalbant dėl atlyginimų kai ateina visi piktai, nepatenkinti naujomis tvarkomis, tuomet pasakau kokia yra situacija ir kad išeitų mažiau suirzę, dažnai taikau psichologinį bendravimą.

9. Kiek darbuotojai dalyvauja ir kiek realiai įtraukiami į pokyčių planavimo, organizavimo ir įgyvendinimo procesus?

Manau, administracinis padalinys dalyvauja beveik 100 proc. pokyčiuose, dažnai juos inicijuoja ir vykdo, tuo tarpu gamyboje žmonės yra mažiau įtraukiami arba juose dalyvauja tačiau nekreipia į tai didelio dėmesio dirbo kaip dirbę.

10. Kaip darbuotojai įgyja reikiamų įgūdžių naujoms užduotimis atlikti? Kaip vyksta nuolatinis darbuotojų mokymas?

Kursų jokių kiek žinau nevyksta, manau dėl reikiamų įgūdžių yra ieškomi nauji darbuotojai, arba apmokomi vadovų, kurie geriausiai žino kaip darbas turi būti atliekamas. Beveik visi darbuotojai atlieka tik tam tikras savo funkcijas. Pvz. mūsų buhalterijos padalinyje mes pačios einame per kitas vietas ir inicijuojame, jog reikia mokėti viską atlikti, kad galėtumėme atsitikus tam tikroms aplinkybėms viena kitą pakeisti, priešingai nei gamyboje.

11. Kokie yra darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo rezultatai Jūsų organizacijoje? Kiek jie tenkina Jus ir organizaciją?

Manau, teigiami, nes niekas nestreikuoja, o jei ir paprieštaruoja vėliau su tuo susitaiko, tad galima manyti jog tas pasipriešinimas yra valdomas. O tenkina ta gerai, nes ne darbuotojai įvedinėja savo tvarkas bei pokyčius, o aukštesnį išslavinimą turintys žmonės.

12. Ką norėtumėte tobulinti darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo procese? Kiek šie tobulinimo sprendimai Jūsų organizacijoje yra realiai įgyvendinami?

Gal kokią komunikaciją, jog visi žinotų, jog vyksta kažkas įmonėje naujo, o ne tik tam tikri asmenys. Kaip ir prieš tai minėjau, jog trūksta komunikacijos... yra įgyvendinami, bet labai žemame lygyje.

Dėkojame už atsakymus!

5-ojo interviu duomenys (kodinis pavadinimas vad05)

Gerb. vadove,

Šiuo metu Jūsų įmonėje yra atliekamas tyrimas, kurio tikslas - įvertinti Jūsų nuomonę dėl įmonėje UAB „Skanumas“ įgyvendinamų pokyčių ir jų valdymo. Mums labai svarbi Jūsų nuomonė. Dėkojame už dalyvavimą interviu!

1. Kas Jūsų organizacijoje laikoma pokyčiu?

Pokyčiai ta yra viskas, kas yra susiję su naujovėmis, tai gali būti tiek geri tiek blogi dalykai.

2.Koks dažnai vyksta pokytis Jūsų organizacijoje?

Manau, dažniausiai pokytis vyksta, kuris yra susijęs su darbuotojų mažėjimu, optimizavimu.

3.Koks netradicinis pokytis yra vykęs Jūsų organizacijoje?

Manau, pastaruoju metu drastiškai mažėjantį darbuotojų skaičių per labai trumpą laiką, galima vadinti netradiciniu pokyčiu.

4.Kaip darbuotojai reaguoja į pokyčius Jūsų organizacijoje? Kaip darbuotojai priešinasi pokyčiams - aktyviai ir/ar pasyviai?

Darbuotojai iš pradžių pokyčiams priešinasi, o vėliau su tuo susitaiko, ir supranta, jog nieko negali pakeisti. Pradžioje visuomet sulaukiame atmetimo, neigiama reakcija.

5.Kokios priežastys, Jūsų nuomone, lemia darbuotojų priešinimąsi pokyčiams? Kaip į šias priežastis Jūs kaip vadovai atsižvelgiate, priimdami sprendimus dėl darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams mažinimo?

Manau, pasipriešinimą lemia prasta vidinė komunikacija tarp vadovų ir pavaldinių, vadovai nesugeba to sukontroliuoti, tinkamai informuoti, todėl darbuotojai ir priešinasi. Aš asmeniškai kaip vadovas su savo pavaldiniais šnekuosi paprastai ir suprantamai, stengiuosi išaiškinti, koks tai bus pokytis ir kodėl. Žinoma tai dar labai priklauso nuo kalbėjimo tono ir kaip pats kaip vadovas tiki tuo pokyčiu.

6.Kaip Jūsų organizacijoje valdomas/mažinamas darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams?

Manau, siekiama valdyti arba sumažinti tai tiesiogiai šnekantis su darbuotojais, tačiau tai dažniausiai atlieka personalo vadovė, o ne tiesioginiai vadovai, kas yra iš tiesų, mano nuomone negerai.

7.Koks yra Jūsų kaip vadovo vaidmuo darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo procese?

Mano vaidmuo yra išaiškinti darbuotojams kodėl reikia šio pokyčio, privesti prie minties, jog naujovės yra gerai, šitokiu būdu siekiant įtikinti ir sumažinti pasipriešinimą.

8.Kaip bendraujate su darbuotojais ir kaip formuojate jų supratimą apie organizacinius pokyčius?

Mano bendravimas visuomet yra aiškus, paprastas ir suprantamas. Tiesioginis bendravimas, be jokių vedžiojimų aplinkui padeda darbuotojams suprasti pokyčių reikalingumą.

9.Kiek darbuotojai dalyvauja ir kiek realiai įtraukiami į pokyčių planavimo, organizavimo ir įgyvendinimo procesus?

Kalbant apie mano pavaldinius visi yra supažindinami ir visi atitinkamai dalyvauja tame pokytyje. PVZ. pokytis išėjo darbuotojas ir reikia perskirstyti darbus, visiems yra pranešama, išklausomos nuomonės ir pasiūlymai, tuomet duodama nurodymai siekiant įgyvendinti pokytį.

10.Kaip darbuotojai įgyja reikiamų įgūdžių naujoms užduotimis atlikti? Kaip vyksta nuolatinis darbuotojų mokymas?

Kalbant apie vadybininkus, jų darbas yra prigimtinis, arba moki įtikinti klientą arba ne. Visuomet stengiuosi savo įgytą patirtį perteikti ir savo pavaldiniams, duodu patarimus, važiuoju kartu stebėti jų darbą, stebiu kas yra ne taip, kartais rengiu susirinkimus, surinkusi informaciją tarkim top blogiausių ir top geriausių užsakymus, jiems pateikiu ir darome diskusijas, kaip reiktų gerai atlikti darbą, o kaip nereikėtų. Įmonėje mokymų galimybių nėra.

11.Kokie yra darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo rezultatai Jūsų organizacijoje? Kiek jie tenkina Jus ir organizaciją?

Mano pavaldinių pokyčių rezultatai yra teigiami ir tenkina tiek mane tiek įmonę. Visuomet yra laikomasi nustatytos naujos tvarkos, pokytis įgyvendinamas kol jis yra užbaigtas, nesulaukiama niekada pasipriešinimo. Šaunus kolektyvas.

12.Ką norėtumėte tobulinti darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo procese? Kiek šie tobulinimo sprendimai Jūsų organizacijoje yra realiai įgyvendinami?

Manau, esminis dalykas kurį reiktų patobulinti tai komunikacija, kadangi ji yra labai svarbi. Realiai tai stengiamasi įgyvendinti, tačiau tai priklauso nuo darbuotojų ir vadovų požiūrio, reiktų vadovams išmokti komunikuoti su savo darbuotojais, o ne siūsti atitinkamai tam tikras pareigas užimančius darbuotojus.

Dėkojame už atsakymus!

Interviu kategorijų, subkategorijų ir teiginių suvestinė (N=5)

Kategorijos	Subkategorijos	Teiginiai	Kodinis pavadinimas
I. Pokyčio samprata	Pokytis kaip naujovė	1. Tai naujovių įdiegimai, pertvarkymai, naujos tvarkos, struktūros pakeitimai.	Vad02
		2. Manau, pokytis tai bet kokia naujovė.	Vad03
		3. Nukrypimas nuo starto, naujovės, įvedami nauji dalykai, vyksta įvairūs pasikeitimai.	Vad04
		4. Viskas, kas yra susiję su naujovėmis, tai gali būti tiek geri, tiek blogi dalykai.	Vad05
	Pokytis kaip sistema ir požiūris	5. Pokyčiai gali būti organizaciniai, politiniai, ypač sisteminiai.	Vad01
		6. Gali keistis ir organizacijos struktūra, įvairios sistemos, tvarkos, gali keistis ir požiūris.	Vad01
II. Pokyčių dažnumas organizacijoje	Dažna darbuotojų kaita	7. Dažnai keičiasi darbuotojai...	Vad01
		8. ...nuolatiniame darbuotojų kaita.	Vad02
		9. Dažniausias pokytis mūsų įmonėje yra dažna darbuotojų kaita.	Vad03
		10. Dažnas pokytis gal darbuotojų kaita...	Vad04
		11. Manau, dažniausiai pokytis vyksta, kuris yra susijęs su darbuotojų mažėjimu, optimizavimu.	Vad05
	Stichiskumas ir neaiškumas, atsirandantys dėl per dažnų pokyčių	12. Mano darbe keičiasi teisės reglamentai, receptūros, gamybos procesai, tai keičia įprastus procesus ir atsiranda pokytis, tai nuokrypis nuo standarto.	Vad01
		13. Struktūriniai pakeitimai, naujos pareigos, tai reikia darbuotojų, tai nebereikia...	Vad02
		14. Dažnas vadovų nuomonės keitimas, atrodo, lyg nuolat viskas keičiasi.	Vad04
		15. Skubus ir didelis darbuotojų atleidimas per trumpą laiką.	Vad02
III. Netradicinis pokytis organizacijoje	Drastiškas darbuotojų atleidimas, optimizuojant veiklą	16. Kiek aš dirbu šioje įmonėje, manau, tai staigus parduotuvių uždarymas per trumpą laiką, tai yra nuostolingos veiklos šalinimas, atleidžiant labai daug darbuotojų.	Vad03
		17. Pastaruoju metu drastiškai mažėjantį darbuotojų skaičių per labai trumpą laiką, galima vadinti netradiciniu pokyčiu.	Vad05
		18. Kiek čia dirbu, manau, netradicinis pokytis man buvo staigus ir niekam nežinomas valdžios pasikeitimas.	Vad03
	Staugus valdžios pasikeitimas	19. Netradicinis pokytis man buvo didžiausias Lean sistemos diegimas, tai kultūros keitimas, veiklos optimizavimas.	Vad01
	Organizaciniai ir veiklos pokyčiai	20. Reaguoja priklausomai nuo to, kaip yra pateikiama informacija, kaip yra supažindinami.	Vad01
IV. Darbuotojų reakcija į pokyčius	Teigiama reakcija	21. Manau, daugiau teigiamai veikia...	Vad01
	Neigiama pradinė reakcija	22. Pradžioje visuomet sulaukiame atmetimo, neigiama reakcija.	Vad05
	V. Darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams	Įvairus pasipriešinimo pobūdis	23. Priešinasi skirtingai, tie kurie, nieko nenori, tai ir priešinasi...
24. Vieni priešinasi, kiti nutyli...			Vad02
25. Darbuotojai iš pradžių pokyčiams priešinasi aktyviai, kalba garsiai, skleidžia neigiamą informaciją.			Vad03
26. Kadangi beveik visas personalas yra pagyvenęs, visi pripratę prie senų tvarkų, visuomet žmonės į pokyčius reaguoja besipriešindami...			Vad04
27. ...vieni aktyviau kiti pasyviau, treti gal išvis nutyli			Vad04
Neišvengiamas susitaikymas su		28. Priešinasi skirtingai, <...>tačiau vėliau susigyvena.	Vad01
29. ...priešinasi, <...> tačiau priima juos [pokyčius]	Vad02		

	pokyčiais	neišvengiamai.	
		30. Darbuotojai iš pradžių pokyčiams priešinasi <...>, o po to su tuo susitaiko.	Vad03
		31. ...dažniausiai jie viską priima ir vykdo taip kaip yra numatyta.	Vad04
		32. Darbuotojai iš pradžių pokyčiams priešinasi, o vėliau su tuo susitaiko, ir supranta, jog nieko negali pakeisti.	Vad05
VI. Priežastys, lemiančios pasipriešinimą pokyčiams	Nežinojimas ir baimė	33. Nežinojimas...	Vad01
		34. Dažniausiai darbuotojai bijo pokyčių, nežino.	Vad02
	Informacijos stoka	35. ...informacijos trūkumas.	Vad01
		36. vadovai nesugeba <...> tinkamai informuoti...	Vad05
	Blogas vadovų darbas pokyčių procese	37. Darbuotojai iš pradžių nėra supažindinami su pokyčiu, kodėl jo reikia, o visų pirma pasako, koks turi būti pokytis, todėl visi reaguoja priešiška.	Vad04
		38. Pasipriešinimą lemia prasta vidinė komunikacija tarp vadovų ir pavaldinių, vadovai nesugeba to sukontroliuoti, tinkamai informuoti, todėl darbuotojai ir priešinasi.	Vad05
Darbuotojų požiūris	39. Manau, pasipriešinimą lemia darbuotojų požiūris, jie nenori jokių naujovių, nes yra įpratę prie senos tvarkos.	Vad03	
VII. Vadovų atsižvelgimo į priežastis elgsena, mažinant pasipriešinimą pokyčiams	Komunikavimas su pavaldiniais, informavimas	40. Aš kaip vadovas stengiuosi suteikti kuo daugiau detalesnės informacijos, supažindinu, kad tai duos naudą gamybai ir įmonei, mums darbuotojams. Tada sulaukiu teigiamos reakcijos.	Vad01
		41. Aš kaip vadovas, su savo pavaldiniais visuomet perteikiu tik sužinotą informaciją, pasitariame, išsakome nuomones, o vėliau priimu tik sprendimus, jei reikia perskirstyti darbus, ar vykdyti kokias naujas funkcijas.	Vad04
		42. Aš asmeniškai kaip vadovas su savo pavaldiniais šnekuosi paprastai ir suprantamai, stengiuosi išaiškinti, koks tai bus pokytis ir kodėl. Žinoma, tai dar labai priklauso nuo kalbėjimo tono ir kaip pats kaip vadovas tiki tuo pokyčiu.	Vad05
	Griežta vadovo elgsena	43. Kaip vadovas, laikausi griežtos taktikos, pasakau, jog bus taip ir ne kitaip.	Vad03
VIII. Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymas ir mažinimas	Pakartotiniai supažindinimai	44. Tiesiog vyksta pakartotiniai supažindinimai, antrą kartą einama kalbėt su darbuotojais konkrečiai, aiškinamasi.	Vad01
	Komunikavimas ir motyvavimas	45. Komunikuojama, suteikiama visiška informacija apie pokyčių naudą.	Vad02
		46. Mažinama, manau, yra siekiant motyvuoti darbuotojus, juos nuteikti teigiamai, pasakyti, jog vėliau bus geresnės sąlygos.	Vad03
		47. Gal bandoma sudominti darbuotojus, motyvuoja kaip bus ateityje gerai, eina kalbina darbuotojus kaip jiems sekasi, kaip jie susigyvena su tuo pokyčiu.	Vad04
		48. Siekiama valdyti arba sumažinti tai tiesiogiai šnekantis su darbuotojais, tačiau tai dažniausiai atlieka personalo vadovė, o ne tiesioginiai vadovai, kas yra iš tiesų, mano nuomone negerai.	Vad05
IX. Vadovo vaidmuo darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo procese	Suburiantis vaidmuo	49. Oi, suburti visus vienam požiūriui, kad nebūtų kas neišku, kas trukdo, kad vienas žiūrį į kairę, o kitas į dešinę. Vėliau kartu sprendžiam iškilusius klausimus.	Vad01
	Motyvacinis vaidmuo	50. Aš darbuotojus motyvuojau, skatinu, sakau, jog pokytis atneš naudą.	Vad02
		51. ...suteikiu darbuotojams viltį, siekiu išaiškinti, jog pokytis yra dėl geresnio rytojaus.	Vad03
	Griežtas vaidmuo	52. Tai priklauso nuo situacijos, dažnai būnu griežta...	Vad03
	Komunikacinis vaidmuo	53. Daniai inicijuojau, jog reikia kalbėtis su žmonėmis ir jiems pasakyti kokia vyrauja situacija, siekiant	Vad04

		sumažinti pasipriešinimą.		
		54. Mano vaidmuo yra išaiškinti darbuotojams kodėl reikia šio pokyčio, privesti prie minties, jog naujovės yra gerai, šitokiu būdu siekiant įtikinti ir sumažint pasipriešinimą.	Vad05	
X. Bendravimo su darbuotojais ir jų supratimo apie pokyčius formavimas	Įsiklausymas į pavaldinius	55. Bendrauju, paliečiu temą, išklausu kokios problemos, kas neaišku, kas trukdo ir vėliau kartu sprendžiam iškilusius klausimus.	Vad01	
	Skatinantis, šiltas bendravimas	56. Bendrauju pateikdama teisingą informaciją, įtinkinu, kad reikia pokyčio ir motyvuuju.	Vad02	
		57. Skatinu geru žodžiu.	Vad02	
		58. Komunikuuju su darbuotojais, jiems stengiuosi išaiškinti, taikiai bendrauju...	Vad03	
		59. Realiai kontaktuuju su savo pavaldiniais, jie nesipriešina pokyčiams, kadangi yra labai gera tarpusavio komunikacija, vadovai taip pat nesipriešina, o inicijuoja pokyčius.	Vad04	
		60. Mano bendravimas visuomet yra aiškus, paprastas ir suprantamas.	Vad05	
		61. Tiesioginis bendravimas, be jokių vedžiojimų aplinkui padeda darbuotojams suprasti pokyčių reikalingumą.	Vad05	
	Psichologinis poveikis	62., na o su darbuotojais kalbant dėl atlyginimų kai ateina visi pikti, nepatenkinti naujomis tvarkomis, tuomet pasakau, kokia yra situacija ir kad išeitų mažiau suirzę, dažnai taikau psichologinį bendravimą.	Vad04	
	Darbuotojų įtraukimas į pokytį	63. Formuoju su supratimą juos įtraukiant į patį pokytį.	Vad01	
		64. ...įtraukiu dalyvauti pokytyje išaiškindama, kokia bus nauda.	Vad02	
	Griežta pozicija	65.kaip ir minėjau, dažniausiai reikia griežtos taktikos, neleisti darbuotojams pajusti, jog jie yra vadovai.	Vad03	
	XI. Darbuotojų dalyvavimas ir įtraukimas į pokyčių planavimo, organizavimo, įgyvendinimo procesus	Dalyvauja visi administracijos darbuotojai, vadovai	66. Įtraukiami administracijos darbuotojai į visus procesus...	Vad02
67. Administracinis padalinys dalyvauja beveik 100 proc. pokyčiuose, dažnai juos inicijuoja ir vykdo...			Vad04	
68. Dažniausiai pokyčius įgyvendina ir inicijuoja aukštesnes pareigas užimantys darbuotojai.			Vad03	
Skirtingas dalyvaujančių pavaldinių skaičius ir rezultatai, priklausomai nuo padalinio		69. Įtraukiami dažniausiai į planavimą gabesni darbuotojai, žiūrint pagal gebėjimus, o dalyvauja dauguma, pagal tam tikras atliekamas funkcijas.	Vad01	
		70. ...gamybos darbuotojai dalyvauja tik tiek, kiek jiems priklauso, o tai priklauso ir nuo pačio pokyčio.	Vad02	
		71. Dalyvauja nelabai noriai, todėl tiek dalyvaujančių ir įtraukiamų gana mažas skaičius.	Vad03	
		72. ...gamyboje žmonės yra mažiau įtraukiami arba juose dalyvauja, tačiau nekreipia į tai didelio dėmesio dirbo, kaip dirbė.	Vad04	
		73. Kalbant apie mano pavaldinius visi yra supažindinami ir visi atitinkamai dalyvauja tame pokytyje. Pvz., pokytis išėjo darbuotojas ir reikia perskirstyti darbus, visiems yra pranešama, išklašomos nuomonės ir pasiūlymai, tuomet duodama nurodymai, siekiant įgyvendinti pokytį.	Vad05	
XII. Darbuotojų naujų įgūdžių įgijimas ir nuolatinis mokymas		Informacijos suteikimas	74. Pakartotinai pateikiama informacija, patikrinimai, pirma paklausiama, kas neaišku.	Vad01
			75. Įgyja pirmiausia suteikiant informaciją, reikiamas žinias...	Vad02
	Apmokymas darbo vietoje parodant, konsultuojant	76. ...pasakoma, parodoma kas kaip turi būti atliekama.	Vad01	
		77. Dažniausiai įgūdžius įgauna, kuomet mes, tiesioginiai vadovai, apmokom, parodom, kaip reikia dirbti.	Vad03	
		78. ...apmokomi vadovų, kurie geriausiai žino, kaip darbas turi būti atliekamas.	Vad04	
	Betarpiškas	79. Visuomet stengiuosi savo įgytą patirtį perteikti ir savo	Vad05	

	kontaktas su pavaldiniais	pavaldiniams, duodu patarimus, važiuoju kartu stebėti jų darbą, stebiu kas yra ne taip, kartais rengiu susirinkimus.	
	Skirtingi įgūdžių tobulinimo ir mokymo metodai bei rezultatai, priklausomai nuo padalinio	80. ...vyksta [personalo skyriaus darbuotojų] mokymai, įgūdžių lavinimas. Važiuojama į kursus, seminarus, kiti mokosi darbo vietoje.	Vad02
		81. [Buhalterijų] kursų jokių, kiek žinau, nevyksta, manau, dėl reikiamų įgūdžių yra ieškomi nauji darbuotojai arba apmokomi vadovų.	Vad04
		82. Įmonėje [pardavimo vadybininkų] mokymų galimybių nėra.	Vad05
XIII. Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo rezultatai organizacijoje	Teigiami rezultatai	83. Šiaip rezultatai geri, kadangi stengiamasi valdyti pasipriešinimą ir jie vėliau su tuo susitaiko, priima tą pokytį.	Vad01
		84. Situacija yra suvaldoma, didelių pasipriešinimų nėra, kurie pakenktų įmonės vardui ar vykdomai veiklai, tad, manau, kad viskas yra gerai, kadangi visi darbuotojai yra lojalūs.	Vad02
		85. Dažniausiai rezultatai, manau, yra teigiami, nors ir pasipriešina iš karto, vis tiek vėliau ar anksčiau su tuo susitaiko ir pokytis yra įgyvendinamas.	Vad03
		86. Manau, teigiami, nes niekas nestreikuoja, o jei ir paprieštarauja vėliau su tuo susitaiko, tad galima manyti jog tas pasipriešinimas yra valdomas.	Vad04
		87. Mano pavaldinių pokyčių rezultatai yra teigiami...	Vad05
	Rezultatai tenkina įmonę ir tiesioginius vadovus	88. Kai darbuotojai nebejaučia diskomforto, nejaučia įtampos tada galiu būti rami, jog viskas vyksta sklandžiai.	Vad01
		89. ...tenkina tai gerai, nes ne darbuotojai įvedinėja savo tvarkas bei pokyčius, o aukštesnį išslavinimą turintys žmonės.	Vad04
		90. ...tenkina tiek mane, tiek įmonę. Visuomet yra laikomasi nustatytos naujos tvarkos, pokytis įgyvendinamas, kol jis yra užbaigtas, nesulaukiama niekada pasipriešinimo. Šaunus kolektyvas.	Vad05
	XIV. Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo tobulinimo sprendimai	Dažnesni atviresni pokalbiai tarp vadovų ir pavaldinių	91. Reikia ne tada, kada pokyčiai vyksta, o apskritai reikia dažnesnių atvirų pokalbių tarp vadovų ir darbuotojų. Šie susirinkimai vyksta, bet norėtusi, kad jie būtų dažnesni.
Motyvacinės skatinimo priemonės		92. Kad valdymo procese būtų įdiegtos motyvacinės skatinimo priemonės. Realiai tai įgyvendinama labai mažai, visi tai tik parašyta popieriaus lape, tačiau jų nėra laikomasi.	Vad02
Komunikacijos gerinimas		93. Reiktų pagerinti komunikaciją, organizuoti kokius susirinkimus, nes šiuo metu tai yra daroma tik su vadovais.	Vad03
		94. Gal kokią komunikaciją, jog visi žinotų, jog vyksta kažkas įmonėje naujo, o ne tik tam tikri asmenys. Kaip ir prieš tai minėjau, jog trūksta komunikacijos... yra įgyvendinama, bet labai žemame lygyje.	Vad04
		95. Manau, esminis dalykas kurį reiktų patobulinti tai komunikacija, kadangi ji yra labai svarbi.	Vad05
		96. Realiai tai stengiamasi įgyvendinti, tačiau tai priklauso nuo darbuotojų ir vadovų požiūrio, reiktų vadovams išmokti komunikuoti su savo darbuotojais, o ne siųsti atitinkamai tam tikras pareigas užimančius darbuotojus.	Vad05

**Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams pobūdžio vertinimas
pagal respondentų charakteristikas, proc. (N=47)**

Charakteristikos		N, respondentais	Aktyvus (aiškiai išreikštas)		Pasyvus (paslėptas, nutylėtas)		Nėra jokio pasipriešinimo	
			N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.
Lytis	Vyrai	9	1	11,1	6	66,7	2	22,2
	Moterys	38	0	0,0	6	15,8	32	84,2*
Amžius	20-29 m.	3	1	33,3	1	33,3	1	33,3
	30-39 m/	13	0	0,0	6	46,2	7	53,8
	40-49 m.	13	0	0,0	3	23,1	10	76,9
	50-59 m.	17	0	0,0	2	11,8	15	88,2
	60 m. ir daugiau	1	0	0,0	0	0,0	1	100,0
Darbo stažas	Iki 1 m.	8	1	12,5	1	12,5	6	75,0
	1-5 m.	13	0	0,0	2	15,4	11	84,6
	6-10 m.	11	0	0,0	2	18,2	9	81,8
	11-15 m.	8	0	0,0	2	25,0	6	75,0
	Daugiau nei 15 m.	7	0	0,0	5	71,4	2	28,6
Pareigos	Vadovai	5	0	0,0	1	20,0	4	80,0
	Administracinio personalo nariai	18	1	5,6	5	27,8	12	66,7
	Gamybos personalo nariai	24	0	0,0	6	25,0	18	75,0*
Polinkis į naujoves	Besidomintys naujovėmis	40	0	0,0	6	15,0	34	85,0
	Linkę išsaugoti senąją tvarką	7	1	14,3	6	85,7*	0	0,0

* p<0,05

**Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo efektyvumas bendras vertinimas
pagal respondentų charakteristikas, balais (N=47)**

Charakteristikos		Vertinimo vidurkiai, balais
Lytis	Vyrai	2,36
	Moterys	2,32
Amžius	20-29 m.	2,24
	30-39 m.	2,32
	40-49 m.	2,34
	50-59 m.	2,38
	60 m. ir daugiau m.	2,42
Darbo stažas	Iki 1 m.	2,24
	1-5 m.	2,32
	6-10 m.	2,34
	11-15 m.	2,38
	Daugiau nei 15 m.	2,42
Pareigos	Vadovas	3,24*
	Administracinio personalo narys	1,91
	Gamybos personalo narys	1,87
Polinkis į naujoves	Besidomintis naujovėmis	2,96*
	Linkęs išsaugoti senąją tvarką	1,72

* $p < 0,05$

**Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdų vertinimas
pagal svarbą, būdingumą įmonei ir atotrūkius, balais (N=47)**

Teiginiai	Būdingumas		Svarba		Atotrūkis, balais
	A		B		C = A - B
	Vidurkis, balais	Ranga- vimas	Vidurkis, balais	Ranga- vimas	
Pokyčių pajėgumų formavimas mikro lygmenyje, didinant darbuotojų norą ir sugebėjimą keistis	2,36	5/6/7	3,09	5	-0,73
Pokyčių pajėgumų formavimas mezo lygmenyje, kuriant pertvarkymo infrastruktūrą, suteikiant pokyčiams reikiamus išteklius	2,36	5/6/7	2,91	6/7	-0,55
Pokyčių pajėgumų formavimas makro lygmenyje, vadovams kuriant palankią pokyčiams kultūrą, tęsiant strateginį organizacinės plėtros procesą	2,38	4	2,91	6/7	-0,53
Vadovų ir lyderių kompetencijos, reikalingos pokyčiams valdyti, ugdymas	2,74	1	3,51	1	-0,77
Bendravimas su darbuotojais, jų supratimo apie organizacinius pokyčius formavimas	2,60	2	3,47	2	-0,87
Darbuotojų dalyvavimas ir įtraukimas į pokyčių planavimo, organizavimo ir įgyvendinimo procesus	2,45	3	3,21	4	-0,76
Nuolatinis darbuotojų mokymas, siekiant, kad darbuotojai įgytų reikiamų įgūdžių naujoms užduotimis atlikti	2,36	5/6/7	3,23	3	-0,87

**Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams priežastis apibūdinančių teiginių
ir pasipriešinimo pokyčiams pobūdžio koreliaciniai ryšiai**

Kintamieji		Koreliacijos koeficientas	Koreliacijos vertinimas
Priežastys, susijusios su pokyčių intensy- vumu	Didelė pokyčių aprėptis	0,023	Nereikšminga
	Didelis pokyčių dažnis	0,041	Nereikšminga
	Pokyčių tęstinumo nebuvimas	0,129	Nereikšminga
	Skubotumas priimant/įgyvendinant pokyčius	0,035	Nereikšminga
	Per didelis pokyčių įgyvendinimo greitis	0,037	Nereikšminga
Priežastys, susijusios su požiūriu į pokyčius	Darbuotojų suvokimo apie pokyčius stoka	0,382**	Silpna
	Sudėtingas darbuotojų veiklos pobūdis	0,031	Nereikšminga
	Darbuotojų pasitikėjimo pokyčiais stygius	0,372*	Silpna
	Nesuderinimas su darbuotojais dėl įmonės politikos	0,411*	Silpna
	Darbuotojų apmokymo stygius	0,387*	Silpna
	Darbuotojų mąstymo stilius, nepalankus pokyčiams	0,015	Nereikšminga
Priežastys, susijusios su vadovų vaidmeniu pokyčių procese	Netinkamas vadovavimo stilius	-0,008	Nereikšminga
	Netinkami vadybos įgūdžiai	-0,067	Nereikšminga
	Žinių dėl pokyčių valdymo stoka tarp vadovų	-0,129	Nereikšminga
	Specifinių metodų darbuotojų pasipriešinimui mažinti taikymo stoka tarp vadovų	-0,115	Nereikšminga
	Nepakankami vadovų komunikacijos, derybų įgūdžiai	0,341**	Silpna
	Nepakankamas lyderystės potencialas įmonėje	0,096	Nereikšminga
	Nepakankamas inovatyvumo ir kūrybiškumo potencialas įmonėje	0,009	Nereikšminga
Organizaci- nės priežastys	Organizacinės veiklos sudėtingumas	-0,096	Nereikšminga
	Netinkamas pokyčiams organizacinės struktūros tipas	-0,017	Nereikšminga
	Netinkama darbuotojų motyvavimo sistema	0,004	Nereikšminga
	Nepakankama informacinių sistemų kokybė	0,508**	Vidutinė
	Nepalanki pokyčiams organizacinė kultūra	0,342*	Silpna
Išorinės priežastys	Lėtas nacionalinės ekonomikos plėtros tempas	-0,039	Nereikšminga
	Per maža piliečių perkamoji galia	-0,018	Nereikšminga
	Didelis nedarbo lygis	0,078	Nereikšminga
	Menkos persikvalifikavimo galimybės	-0,072	Nereikšminga
	Didelis socialinis nestabilumas	-0,011	Nereikšminga

*-p<0,05, **-p<0,01

**Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams pobūdžio
ir organizacinės veiklos rezultatų koreliaciniai ryšiai**

	Kintamieji	Koreliacijos koeficientas	Koreliacijos vertinimas
Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams pobūdis	Visi organizacinės veiklos rezultatai	-0,242	Nereikšminga
	Mažėjantis darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams	-0,239	Nereikšminga
	Efektyvesnis darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymas	-0,206	Nereikšminga
	Efektyvesnis pokyčių valdymas	-0,233	Nereikšminga
	Pokyčių įgyvendinimas užtikrina jiems iškeltų tikslų pasiekimą	-0,285	Nereikšminga
	Geresni vadovų įgūdžiai ir gebėjimai	-0,138	Nereikšminga
	Auganti darbuotojų kvalifikacija, reikalinga naujoms užduotims atlikti	-0,170	Nereikšminga
	Geresnis vidinis klimatas darbe	-0,157	Nereikšminga
	Stiprėjanti įmonės konkurencinė pozicija rinkoje	-0,186	Nereikšminga

*-p<0,05

Daugialypės regresijos tarp darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams priežasčių, susijusių su pokyčių intensyvumu, ir pasipriešinimo pobūdžio vertinimo rezultatai

SUMMARY OUTPUT

<i>Regression Statistics</i>	
Multiple R	0,14292
R Square	0,020426
Adjusted R Square	-0,09903
Standard Error	0,531637
Observations	47

ANOVA

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>
Regression	5	0,241635	0,048327	0,170986	0,971891
Residual	41	11,58815	0,282638		
Total	46	11,82979			

	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>	<i>Lower 95,0%</i>	<i>Upper 95,0%</i>
Intercept	2,566391	0,248854	10,31282	5,9E-13	2,063819	3,068963	2,063819	3,068963
Didelė pokyčių aprėptis	-0,04072	0,137005	-0,29724	0,767787	-0,31741	0,235964	-0,31741	0,235964
Didelis pokyčių dažnis	0,03676	0,146988	0,250089	0,803767	-0,26009	0,333608	-0,26009	0,333608
Pokyčių tęstinumo nebuvimas	0,056182	0,067995	0,826268	0,413435	-0,08114	0,193502	-0,08114	0,193502
Skubotumas priimančių/įgyvendinančių pokyčius	-0,00722	0,084629	-0,08536	0,932391	-0,17814	0,163689	-0,17814	0,163689
Per didelis pokyčių įgyvendinimo greitis	-0,00606	0,076566	-0,07914	0,93731	-0,16069	0,148569	-0,16069	0,148569

Daugialypės regresijos tarp darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams priežasčių, susijusių su darbuotojų požiūriu į pokyčius, ir pasipriešinimo pobūdžio vertinimo rezultatai

SUMMARY OUTPUT

<i>Regression Statistics</i>	
Multiple R	0,331568
R Square	0,329038
Adjusted R Square	-0,02357
Standard Error	0,513061
Observations	47

ANOVA					
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>
Regression	6	1,300539	0,216756	0,823445	0,028578
Residual	40	10,52925	0,263231		
Total	46	11,82979			

	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>	<i>Lower 95,0%</i>	<i>Upper 95,0%</i>
Intercept	2,354152	0,292809	8,039901	6,98E-10	1,762364	2,945941	1,762364	2,945941
Darbuotojų suvokimo apie pokyčius stoka	0,320662	0,08088	1,491862	0,001481	-0,0428	0,284127	-0,0428	0,284127
Sudėtingas darbuotojų veiklos pobūdis	-0,06156	0,073306	-0,83977	0,406031	-0,20972	0,086598	-0,20972	0,086598
Darbuotojų pasitikėjimo pokyčiais stygius	0,016237	0,082946	0,19576	0,045789	-0,1514	0,183877	-0,1514	0,183877
Nesuderinimas su darbuotojais dėl įmonės politikos	0,02585	0,07394	0,34958	0,028487	-0,17529	0,123591	-0,17529	0,123591
Darbuotojų apmokymo stygius	0,061951	0,081092	0,763958	0,049375	-0,10194	0,225844	-0,10194	0,225844
Darbuotojų mąstymo stilius, nepalankus pokyčiams	-0,01427	0,086986	-0,16405	0,87052	-0,19008	0,161536	-0,19008	0,161536

Daugialypės regresijos tarp darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams priežasčių, susijusių su vadovų vaidmeniu pokyčių procese, ir pasipriešinimo pobūdžio vertinimo rezultatai

SUMMARY OUTPUT

<i>Regression Statistics</i>	
Multiple R	0,309103
R Square	0,095545
Adjusted R Square	-0,06679
Standard Error	0,523781
Observations	47

ANOVA

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>
Regression	7	1,130275	0,161468	0,588554	0,461071
Residual	39	10,69951	0,274346		
Total	46	11,82979			

	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>	<i>Lower 95,0%</i>	<i>Upper 95,0%</i>
Intercept	2,773517	0,226649	12,23705	6,27E-15	2,315076	3,231958	2,315076	3,231958
Netinkamas vadovavimo stilius	0,077858	0,141478	0,550321	0,585238	-0,20831	0,364024	-0,20831	0,364024
Netinkami vadybos įgūdžiai	-0,03503	0,119311	-0,29363	0,770599	-0,27636	0,206297	-0,27636	0,206297
Žinių dėl pokyčių valdymo stoka tarp vadovų	-0,11765	0,138612	-0,84879	0,401179	-0,39802	0,162716	-0,39802	0,162716
Specifinių metodų darbuotojų pasipriešinimui mažinti taikymo stoka tarp vadovų	-0,05297	0,120548	-0,43938	0,662809	-0,2968	0,190865	-0,2968	0,190865
Nepakankami vadovų komunikacijos ir derybų įgūdžiai	0,331827	0,12139	0,015049	0,008807	-0,24371	0,247361	-0,24371	0,247361
Nepakankamas lyderystės potencialas įmonėje	0,1249	0,103795	1,20334	0,236099	-0,08504	0,334845	-0,08504	0,334845
Nepakankamas inovatyvumo ir kūrybiškumo potencialas įmonėje	-0,0269	0,10338	-0,26023	0,796055	-0,23601	0,182203	-0,23601	0,182203

Daugialypės regresijos tarp darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams organizacinių prižasčių ir pasipriešinimo pobūdžio vertinimo rezultatai

SUMMARY OUTPUT

<i>Regression Statistics</i>	
Multiple R	0,451196
R Square	0,203578
Adjusted R Square	0,106453
Standard Error	0,479367
Observations	47

ANOVA

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>
Regression	5	2,40828	0,481656	2,096044	0,085369
Residual	41	9,421508	0,229793		
Total	46	11,82979			

	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>	<i>Lower 95,0%</i>	<i>Upper 95,0%</i>
Intercept	2,868324	0,248506	11,54227	1,85E-14	2,366456	3,370192	2,366456	3,370192
Organizacinės veiklos sudėtingumas	-0,04946	0,075876	-0,65186	0,518128	-0,2027	0,103774	-0,2027	0,103774
Netinkamas pokyčiams organizacinės struktūros tipas	0,001876	0,082099	0,022857	0,981876	-0,16393	0,167679	-0,16393	0,167679
Netinkama darbuotojų motyvavimo sistema	-0,08646	0,078491	-1,10159	0,277065	-0,24498	0,072051	-0,24498	0,072051
Nepakankama informacinių sistemų kokybė	0,302557	0,097587	3,100386	0,003488	0,105476	0,499638	0,105476	0,499638
Nepalanki pokyčiams organizacinė kultūra	0,26921	0,094934	2,30913	0,026051	-0,41094	0,02749	-0,41094	0,02749

Daugialypės regresijos tarp darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams priežasčių, susijusių su išorine aplinka, ir pasipriešinimo pobūdžio vertinimo rezultatai

SUMMARY OUTPUT

<i>Regression Statistics</i>	
Multiple R	0,23592
R Square	0,055658
Adjusted R Square	-0,05951
Standard Error	0,521989
Observations	47

ANOVA

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>
Regression	5	0,658426	0,131685	0,483298	0,786659
Residual	41	11,17136	0,272472		
Total	46	11,82979			

	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>	<i>Lower 95,0%</i>	<i>Upper 95,0%</i>
Intercept	2,80173	0,257788	10,86836	1,2E-13	2,281117	3,322343	2,281117	3,322343
Lėtas nacionalinės ekonomikos plėtros tempas	0,001951	0,076558	0,025487	0,97979	-0,15266	0,156563	-0,15266	0,156563
Per maža piliečių perkamoji galia	-0,07498	0,088876	-0,84367	0,403747	-0,25447	0,104507	-0,25447	0,104507
Didelis nedarbo lygis	0,133996	0,093393	1,434746	0,158944	-0,05462	0,322608	-0,05462	0,322608
Menkos persikvalifikavimo galimybės	-0,11002	0,087967	-1,25067	0,218146	-0,28767	0,067635	-0,28767	0,067635
Didelis socialinis nestabilumas	0,019158	0,085682	0,223591	0,824186	-0,15388	0,192196	-0,15388	0,192196

**Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams pobūdžio ir valdymo būdų (turinio)
paprastosios tiesinės regresijos rezultatai**

Nepriklausomas kintamasis	Priklausomas kintamasis	Determina- cijos koeficientas (<i>R square</i>)
Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams pobūdis →	Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdai (turinys)	0,033
Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams pobūdis →	Pokyčių pajėgumų formavimas mikro lygmenyje, didinant darbuotojų norą ir sugebėjimą keistis	0,065*
	Pokyčių pajėgumų formavimas mezo lygmenyje, kuriant pertvarkymo infrastruktūrą, suteikiant pokyčiams reikiamus išteklius	0,014
	Pokyčių pajėgumų formavimas makro lygmenyje, vadovams kuriant palankią pokyčiams kultūrą, tęsiant strateginį organizacinės plėtros procesą	0,073
	Vadovų ir lyderių kompetencijos, reikalingos pokyčiams valdyti, ugdytas	0,048
	Bendravimas su darbuotojais, jų supratimo apie organizacinius pokyčius formavimas	0,014
	Darbuotojų dalyvavimas ir įtraukimas į pokyčių planavimo, organizavimo ir įgyvendinimo procesus	0,003
	Nuolatinis darbuotojų mokymas, siekiant, kad darbuotojai įgytų reikiamų įgūdžių naujoms užduotimis atlikti	0,004

*-p<0,05

**Daugialypės regresijos tarp darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdų (turinio)
ir organizacinės veiklos rezultatų vertinimo rezultatai**

SUMMARY OUTPUT

<i>Regression Statistics</i>	
Multiple R	0,691229
R Square	0,477797
Adjusted R Square	0,36786
Stirard Error	5,74644
Observations	47

ANOVA

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>
Regression	8	1148,116	143,5146	4,346085	0,000864
Residual	38	1254,82	33,02157		
Total	46	2402,936			

	<i>Coefficients</i>	<i>Stirard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>	<i>Lower 95,0%</i>	<i>Upper 95,0%</i>
Intercept	7,739938	2,168514	3,569236	0,00099	3,350011	12,12987	3,350011	12,12987
Mažėjantis darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams	-1,90351	1,11545	-1,70649	0,096077	-4,16162	0,354602	-4,16162	0,354602
Efektyvesnis darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymas	0,048939	1,538904	2,631054	0,012229	0,933592	3,164287	0,933592	3,164287
Efektyvesnis pokyčių valdymas	-1,98186	1,503736	-1,31796	0,195408	-5,02602	1,062295	-5,02602	1,062295
Pokyčių įgyvendinimas užtikrina jiems iškeltų tikslų pasiekimą	0,834941	1,732918	0,481812	0,632703	-2,67317	4,343051	-2,67317	4,343051
Geresni vadovų įgūdžiai ir gebėjimai	0,960221	1,239369	0,774766	0,443273	-1,54875	3,469192	-1,54875	3,469192
Auganti darbuotojų kvalifikacija, reikalinga naujoms užduotims atlikti	1,433722	1,07832	1,329589	0,191581	-0,74922	3,616666	-0,74922	3,616666
Geresnis vidinis klimatas darbe	1,093406	1,251096	0,873958	0,387631	-1,43931	3,626118	-1,43931	3,626118
Stiprėjanti įmonės konkurencinė pozicija rinkoje	0,73133	1,068096	0,68471	0,0497684	-2,89358	1,430915	-2,89358	1,430915

**Daugialypės regresijos tarp darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams pobūdžio
ir organizacinės veiklos rezultatų vertinimo rezultatai**

SUMMARY OUTPUT

<i>Regression Statistics</i>	
Multiple R	0,348483
R Square	0,121441
Adjusted R Square	-0,06352
Standard Error	0,522977
Observations	47

ANOVA

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>
Regression	8	1,436617	0,179577	0,656579	0,725494
Residual	38	10,39317	0,273504		
Total	46	11,82979			

	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>	<i>Lower 95,0%</i>	<i>Upper 95,0%</i>
Intercept	3,000508	0,197354	15,2037	9,69E-18	2,600986	3,40003	2,600986	3,40003
M ažėjantis darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams	-0,02505	0,101516	-0,24676	0,806422	-0,23056	0,180458	-0,23056	0,180458
Efektyvesnis darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams valdymas	0,01562	0,140054	0,111525	0,911787	-0,2679	0,299144	-0,2679	0,299144
Efektyvesnis pokyčių valdymas	-0,01488	0,136853	-0,10873	0,913985	-0,29193	0,262164	-0,29193	0,262164
Pokyčių įgyvendinimas užtikrina jiems išskeltų tikslų pasiekimą	-0,19033	0,157711	-1,20685	0,23495	-0,5096	0,128936	-0,5096	0,128936
Geresni vadovų įgūdžiai ir gebėjimai	0,088301	0,112793	0,782856	0,438563	-0,14004	0,316639	-0,14004	0,316639
Auganti darbuotojų kvalifikacija, reikalinga naujoms užduotims atlikti	0,032823	0,098137	0,334462	0,73987	-0,16584	0,23149	-0,16584	0,23149
Geresnis vidinis klimatas darbe	0,040298	0,113861	0,353924	0,725352	-0,1902	0,270797	-0,1902	0,270797
Stiprėjanti įmonės konkurencinė pozicija rinkoje	-0,09456	0,097206	-0,9728	0,336804	-0,29135	0,102221	-0,29135	0,102221